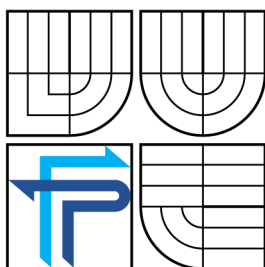


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF

HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

ING. JIŘÍ BLAHYNKA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2008

Anotace

Diplomová práce se zabývá hodnocením finanční situace společnosti BMB, spol. s.r.o. v období 2005 - 2007 pomocí vybraných metod finanční analýzy. Cílem práce je navrhnout možná řešení, která povedou ke zlepšení finanční situace této společnosti v následujících letech.

Abstract

Dissertation focuses assessments of the financial situation of BMB, spol. s.r.o. company for the years 2005 - 2007 through the use of selected methods of financial anylysis. Dissertation objektivie is suggests possible solutions for the improvement of the financial situation of this company in the coming years.

Klíčová slova

Finanční analýza, hodnocení firmy, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, soustavy ukazatelů, rentabilita, likvidita, účetní výkazy.

Keywords

Financial Analysis, company rating, proportion ratios, diferential ratios, ratio systems, profitability, liquidity, financial statements.

Bibliografická citace

BLAHYNKA, J. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

Podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Vojtěchu Bartošovi Ph.D. za odborné vedení a konzultace při vypracování diplomové práce, jednatele společnosti BMB spol, s.r.o. Ing. Jitce Čapaté za poskytnutí možnosti vypracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	10
1. HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY	11
1.1. Charakteristika analyzované společnosti	11
1.1.1. Základní údaje o společnosti	11
1.1.2. Výrobní sortiment	12
1.1.3. Organizační členění	14
1.1.4. Zaměstnanci společnosti	14
1.2. Vymezení cílů a metod diplomové práce	15
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
2.1. Zdroje vstupních informací	16
2.2. Metody finanční analýzy	17
2.2.1. Elementární metody finanční analýzy	18
2.2.2. Vyšší metody finanční analýzy	18
2.3. Analýza absolutních ukazatelů	19
2.3.1. Horizontální analýza (analýza trendů)	19
2.3.2. Vertikální analýza (procentní)	20
2.4. Analýza rozdílových ukazatelů	20
2.4.1. Čistý pracovní kapitál	21
2.4.2. Čisté pohotové prostředky	22
2.4.3. Čistý peněžně-pohledávkový fond	22
2.5. Analýza poměrových ukazatelů	22
2.5.1. Ukazatelé rentability	23
2.5.2. Ukazatelé zadluženosti	25
2.5.3. Ukazatelé likvidity	27
2.5.4. Ukazatelé aktivity	29
2.5.5. Ukazatelé provozní	31
2.5.6. Ukazatelé na bázi finančních fondů a cash flow	32
2.6. Analýza soustav ukazatelů	32
2.6.1. Altmanův index finančního zdraví (= Z-skóre)	33
2.6.2. Index IN 01	34
2.6.3. Taflerův bankrotní model	35
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	36

3.1. Analýza současného stavu společnosti BMB spol, s.r.o.	36
3.1.1. SWOT analýza	36
3.1.2. Porterovův model	38
3.1.3. SLEPT analýza.....	40
3.2. Finanční analýza podniku	42
3.2.1. Analýza absolutních ukazatelů	42
3.2.1.1. Horizontální analýza aktiv	42
3.2.1.2. Vertikální analýza aktiv	45
3.2.1.3. Horizontální analýza pasiv	46
3.2.1.4. Vertikální analýza pasiv	48
3.2.1.5. Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	50
3.2.1.6. Horizontální analýza výnosů a nákladů	53
3.2.2. Analýza rozdílových ukazatelů	54
3.2.3. Analýza poměrových ukazatelů	55
3.2.3.1. Analýza ukazatelů rentability	55
3.2.3.2. Analýza ukazatelů zadluženosti.....	56
3.2.3.3. Analýza ukazatelů likvidity	58
3.2.3.4. Analýza ukazatelů aktivity	59
3.2.3.5. Analýza ukazatelů produktivity (provozní/výrobní).....	60
3.2.3.6. Analýza na bázi finančních fondů a cash flow	62
3.2.4. Analýza soustav ukazatelů	62
3.2.4.1. Altmanův model	62
3.2.4.2. Index INOI	64
3.2.4.3. Taflerův bankrotní model	65
3.3. Souhrnné hodnocení finanční situace společnosti	66
3.3.1. Hodnocení vývoje majetkové struktury.....	66
3.3.2. Hodnocení vývoje tržeb, nákladů, cash flow	67
3.3.3. Hodnocení rentability, produktivity.....	68
3.3.4. Hodnocení zadluženosti a likvidity	68
3.3.5. Hodnocení aktivity	68
3.4.7. Hodnocení analýzy soustav ukazatelů.....	69
4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	70
4.1. Řízení zásob	70
4.1.1. Metoda ABC.....	71

4.2. Marketing	74
4.3. Řízení pohledávek.....	75
4.4. Logistika podniku.....	76
4.5. Hrozba konkurence	76
4.6. Úspora nákladů.....	77
ZÁVĚR.....	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
SEZNAM ZKRATEK.....	81
SEZNAM TABULEK	81
SEZNAM GRAFŮ	82
SEZNAM OBRÁZKŮ	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Dnes se neustále mění ekonomické prostředí a současně s tím se mění i prostředí ve firmách. Aby byla firma při svém hospodaření v současné době úspěšná, neobejde se bez rozboru své finanční situace. Pro hodnocení úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí se využívá rozborová metoda, a to finanční analýza. Finanční analýza představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku zajišťující zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Finanční analýza je spojena s účetnictvím, které poskytuje data a informace pro finanční rozhodování. Mezi poskytovaná data patří účetní výkazy a rozvaha, výkazy zisku a ztrát a přehledy o peněžních tocích.

V mé diplomové práci se zabývám hodnocením finančního hospodaření společnosti BMB spol, s.r.o. Společnost s více jak stoletou historií je výrobní firmou s výrobou nábytku z přírodní dýhy, masivního dřeva a laminované desky. Nachází se v Jihomoravském kraji v obci Ždánice blízko města Kyjova.

Diplomovou práci jsem rozdělil do následujících kapitol:

V první kapitole se zabývám seznámením s analyzovanou společností, jejím výrobním sortimentem, organizací a formulací cílů vedoucích k řešení problému.

Ve druhé kapitole se zabývám teoretickými poznatky z literatury. Na základě těchto poznatků lze v dalších kapitolách provést analýzu společnosti pomocí početních operací.

Třetí kapitola je zaměřena nejprve na analýzu současné situace pomocí metody SWOT, Porterova pětifaktorového modelu a obecného okolí pomocí SLEPT analýzy. Dále je v této kapitole provedena vlastní finanční analýza společnosti BMB spol, s.r.o. se souhrnným hodnocením finanční situace podniku.

Návrhová řešení, která by měla sloužit pro zlepšení finanční situace podniku, jsou popsána v poslední páté kapitole.

1. HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY

1.1. Charakteristika analyzované společnosti



Obrázek č. 1 : Areál společnosti BMB spol, s.r.o.

1.1.1. Základní údaje o společnosti

<i>Obchodní firma:</i>	BMB, spol. s.r.o.
<i>Sídlo:</i>	Nádražní 524 Ždánice, 696 32
<i>Právní forma:</i>	společnost s ručením omezeným
<i>Webová adresa:</i>	www.bmb.cz
<i>Identifikační číslo:</i>	46905235
<i>Založení / Vznik:</i>	3.7.1992
<i>Předmět podnikání:</i>	<ul style="list-style-type: none">- truhlářství- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení- podlahářství

	- nákup a prodej zboží
<i>Základní kapitál:</i>	180 000,- Kč
<i>Podíl na základním kapitálu:</i>	66,7 % - Ing. Jitka Čapatá
	11,1 % - Ing. Lubomír Čapatý
	11,1 % - Martin Blatný
	11,1 % - Anna Jurutková

BMB, spol. s.r.o. je společnost zabývající se výrobou kvalitního nábytku z přírodní dýhy, masivního dřeva a laminované desky s více jak stoletou tradicí.

Historie společnosti začíná rokem 1897, kdy ve Ždánicích vznikla Parní pila Cyril Blatný. V počátcích společnost vyráběla především koňské chomouty a ostatní výstroj. V pozdější době přechází firma na výrobu saní, lyží, zahradního nábytku a řeznických špalků. Po druhé světové válce, kdy došlo ke znárodnění, se společnost začala zabývat výrobou bytového nábytku, převážně studentských pokojů.

Po privatizaci byla založena v roce 1992 společnost BMB, spol. s.r.o., jako společnost s ručením omezeným v čele s ředitelkou Ing. Jitkou Čapatou. Společnost rozšířila svou stávající výrobu o výrobu stylového nábytku v kombinaci masiv-dýha.

1.1.2. Výrobní sortiment

Předmětem činnosti společnosti BMB, spol. s.r.o. je truhlářství; montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení; podlahářství; montáž žaluzií; nákup a prodej zboží. Do současného výrobního sortimentu patří ložnice z masivního dřeva a dýhy, ložnice a nábytkové soubory z laminomateriálu.

Ložnice Hanau & Bernau:

- řada Hanau & Bernau je stylový ložnicový nábytek z masivu olše a břízy v kombinaci s dýhou. Tato řada má oprávnění používat značku česká kvalita.

Obrázek č. 2 : Ložnice Hanau & Bernau



Ložnice Line:

- tato řada, s oprávněním používat značku česká kvalita, je soubor postelí a nočních stolků v moderním designu. Vyrábí se z laminomateriálu firem Egger a Kronospan, v provedení ořech, aida, akát, bříza, hrušeň planá.

Obrázek č. 3 : Ložnice Line



Nábytková řada Venezia:

- je vyráběna z laminomateriálů firem Egger a Kronospan. Tato řada je kvalitní český nábytek s velkým výběrem prvků různých rozměrů a tím umožňující variabilní řešení pro zákazníka. Bytové sestavy lze doplňovat komodami, konferenčními stolky a vitrínami.

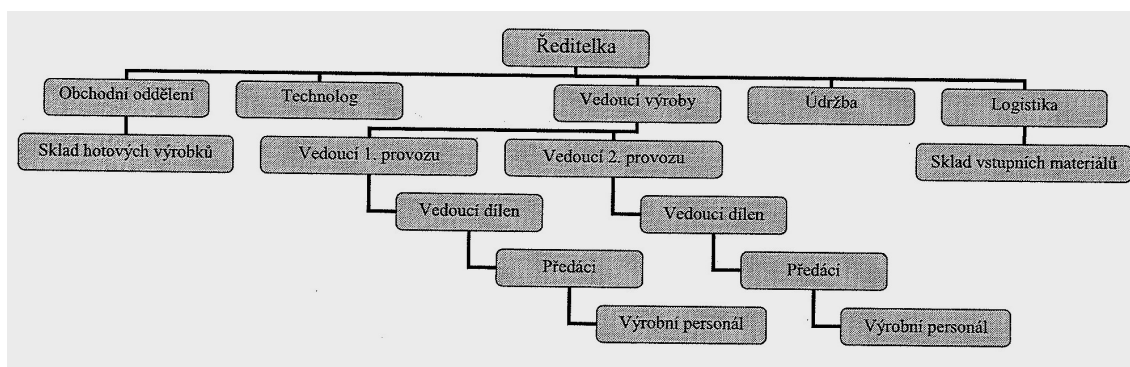
Obrázek č. 4 : Nábytková řada Venezia



1.1.3. Organizační členění

Společnost řídí ředitelka spolu s vedoucími jednotlivých odborných útvarů. Útvar výroba je členěn v souladu s technologickým postupem výroby nábytku se základním členěním na provoz č.1 a provoz č.2 s úseky přířezu, lisování, egalizace, dokončování a montáže.

Obrázek č. 5: Organizační schéma společnosti BMB, spol. s.r.o.



1.1.4. Zaměstnanci společnosti

Dle počtu zaměstnanců se společnost BMB, spol. s.r.o. dnes řadí na hranici mezi malé a střední podniky. Průměrný počet zaměstnanců ve sledovaném období je 95. V tabulce je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a mzdových nákladů v období 2003 - 2007.

Tabulka č. 1 : Počty zaměstnanců a výše osobních nákladů v období let 2003 - 2007

Stav zaměstnanců + náklady na ně		2003	2004	2005	2006	2007
Průměrný stav	zaměstnanců	83	85	87	98	101
	členů řídicího orgánu	3	2	2	2	2
Osobní náklady	zaměstnanců	14807	14616	16 101	19 500	21 719
	členů řídicího orgánu	0	0	0	0	0

1.2. Vymezení cílů a metod diplomové práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit finanční a ekonomickou situaci společnosti BMB, spol. s.r.o. pomocí vybraných metod finanční analýzy. Na základě zjištěných poznatků vyhodnotit finanční zdraví společnosti, pomocí metody SWOT zjistit její silné, slabé stránky a nedostatky v oblasti finančního řízení a navrhnout taková řešení, která přispějí ke zlepšení finanční situace společnosti. Finanční analýza společnosti za období 2005 – 2007 bude provedena na základě účetních výkazů.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, poněvadž působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal. Domnívat se, že to, co už proběhlo, nelze nijak ovlivnit a je zbytečné se zabývat ukazateli z minulých let, je velkým omylem. Výsledky finanční analýzy poskytují cenné informace nejen pro interní potřebu tedy pro vlastní potřebu firmy, ale i pro externí potřebu tedy uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati hospodářsky či finančně.

Finanční analýzu, jako zdroj pro další rozhodování a posuzování, potřebují nejen interní uživatelé (manažeři podniku), ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři a také odborná veřejnost.

Používá se hlavně pro:

a) Ekonomická rozhodování a posouzení:

- úrovně hospodaření podniku,
- bonity a úvěruschopnosti dlužníka.

b) Posouzení finanční situace:

- finanční výkonnost (rentabilita a aktivita),
- finanční pozice (likvidita, finanční stabilita, zadluženost).

2.1. Zdroje vstupních informací

Základním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou data čerpána z účetních výkazů. Jedná se o následující výkazy:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- přehled o peněžních tocích (Cash flow).

Dalším zdrojem informací jsou data z vnitropodnikového účetnictví, která slouží pouze pro potřeby společnosti. Tato data, na rozdíl od veřejných účetních výkazů

(rozvahy, výkazu zisků a ztrát, Cash flow), poskytují mnohem detailnější informace o ekonomickém chodu společnosti.

Zdroje informací pro finanční analýzu se tedy dělí na:

a) zdroje finančních informací:

- z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, výroční zprávy,
- vnější finanční informace, roční zprávy emitentů,
- veřejně obchodovatelných cenných papírů, prospekty cenných papírů, burzovní zpravodajství,

b) kvantifikované nefinanční informace:

- ekonomická a podniková statistika, podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, další podnikové evidence (produkce, poptávka a odbyt, apod.).

c) nekvantifikované informace:

- zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, komentáře manažerů, nezávislá hodnocení a prognózy, odborný tisk.

2.2. Metody finanční analýzy

Finanční analýza zpravidla obsahuje dva přístupy k hodnocení hospodářských jevů:

- a) kvalitativní, tzv. fundamentální analýzu,
- b) kvantitativní, tzv. technickou analýzu.

Fundamentální analýza využívá znalosti vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na zkušenostech odborníků. Závěry jsou zpravidla odvozovány bez algoritmizovaných výpočtů. Patří sem např. SWOT analýza.

Technická analýza využívá matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke zpracování ekonomických dat kvantitativního charakteru, zejména tzv. elementární a vyšší metody.

2.2.1. Elementární metody finanční analýzy

Jsou založeny na základních aritmetických operacích s ukazateli. Zpravidla je finanční analýza zpracovaná těmito metodami. Metoda je dostačující a velmi rozšířená v praxi. Je jednoduchá a nenáročná na zpracování. Interpretaci závěrů by měl provádět odborný ekonomický pracovník. Elementární metody finanční analýzy lze rozdělit:

- a) analýza absolutních (stavových a tokových) ukazatelů:
 - horizontální analýza (tzv. analýza trendů)
 - vertikální analýza (tzv. procentní rozbor)
- b) analýza rozdílových ukazatelů:
 - čistý pracovní kapitál
 - čisté pohotové prostředky
 - čistý peněžně pohledávkový fond
- c) analýza poměrových ukazatelů:
 - rentability
 - zadluženosti
 - likvidity
 - aktivity
 - provozní ukazatele a ukazatele produktivity
 - na bázi finančních fondů a cash flow
 - ukazatele tržní hodnoty, (tj. ukazatele spojené s kapitálovým trhem).
- d) analýza soustav ukazatelů:
 - pyramidové rozklady - Du Pont rozklad
 - bonitní a bankrotní modely - Altmanův model, Index IN

2.2.2. Vyšší metody finanční analýzy

Do vyšších metod finanční analýzy patří matematicko-statistické metody a nestatistické metody, které jsou náročnější než elementární metody, proto vyžadují náročnější matematické úvahy a postupy. Výhodou je, že mohou zahrnovat více souvislostí mezi zkoumanými veličinami. K interpretaci závěrů je důležité mít dobré znalosti matematické statistiky a dalších předmětů. Tyto metody spíše využívají specializované finančně analytické firmy.

Mezi tyto metody patří:

a) matematicko-statistické metody:

- bodové a intervalové odhady ukazatelů
- statistické testy odlehlých dat
- empirické distribuční funkce
- regresní a korelační analýza
- autoregresní modelování
- analýza rozptylu

b) nestatistické metody:

- metody založené na teorii matných množin
- expertní systémy
- neuronové sítě

2.3. Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Absolutní ukazatele vycházejí přímo z účetních výkazů společnosti. Analyzovaná data jsou porovnávána za daný účetní rok s rokem minulým. (2)

2.3.1. Horizontální analýza (analýza trendů)

Data pro tuto analýzu jsou nejčastěji získávána z účetních výkazů tj. rozvahy, výkazu zisků a ztrát, cash flow, výroční zprávy. Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase (obvykle s retrospektivou 3-10 let) se zjišťují také jejich relativní (procentní) změny (tzv. technika procentního rozboru). Změny jednotlivých položek výkazu se sledují po řádcích, horizontálně, a proto je tato metoda nazývána horizontální analýzou absolutních dat. (1)

Změna ukazatele je vyjádřena rozdílem (o kolik se ukazatel změnil + / -) nebo v % (o kolik % se ukazatel změnil + / -).

Změna v %:

$$\Delta = \frac{[\text{ukazatel}_{(t+1)} - \text{ukazatel}_{(t)}]}{\text{částka}_{(t)}} * 100$$

Změna absolutní: výpočet = $[\text{ukazatel}_{(t+1)} - \text{ukazatel}_{(t)}]$

, kde ukazatel_(t+1) vyjadřuje stav v aktuálním roce a ukazatel_(t) stav v roce předchozím.

2.3.2. Vertikální analýza (procentní)

Tato analýza umožňuje srovnatelnost účetních výkazů s předchozím obdobím a zejména možnost srovnávat několik společností různé velikosti. Někdy bývá nazývána analýza komponent, poněvadž při této analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Označení vertikální je proto, že se při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupuje v jednotlivých letech odshora dolů (ve sloupcích) a nikoliv napříč jednotlivými roky jako u horizontální analýzy (1). Vertikální analýza se tedy zabývá stupňovitým rozbohem jednotlivých složek tvořících jeden souhrnný finanční ukazatel. Srovnávají se jednotlivé dílčí údaje s údaji souhrnnými, např. v rozvaze se jednotlivé položky vyjadřují jako procentní podíl na celkovém souhrnu aktiv nebo pasiv. Tím je vyjádřena struktura celkového údaje.

Máme-li k dispozici údaje firmy za dva nebo více roků, lze identifikovat nejzávažnější změny komponent. Vertikální analýza tedy umožňuje sledovat změny ve struktuře jednotlivých položek finančních výkazů v čase. Obdobně je možné vedle sebe pomocí této techniky srovnávat různé podniky. Velkou výhodou vertikální analýzy je její nezávislost na meziroční inflaci a z toho plynoucí srovnatelnost výsledků analýzy z různých let.

2.4. Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku a jsou označovány jako fondy finančních prostředků (finanční fondy). Fond znamená shrnutí

určitých stavových ukazatelů nebo představuje rozdíl mezi konkrétními absolutními ukazateli. Tento rozdíl se pak označuje tzv. čistý fond.

Rozdílové ukazatele dělíme:

a) fondy finančních prostředků:

- čistý provozní (pracovní kapitál),
- čisté pohotové prostředky,
- čisté peněžně-pohledávkové fondy,

b) ukazatele vypočítané ze zisku a z přidané hodnoty. (3)

2.4.1. Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (net working capital) je nejčastěji užívaným rozdílovým ukazatelem. Jeho hodnotu získáme jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky a krátkodobými bankovními úvěry. Čím vyšší je hodnota čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK), tím snadněji firma hradí své finanční závazky (při dostatečné likvidnosti složek oběžných aktiv). Pohybuje-li se hodnota ČPK v záporných hodnotách, jedná se o tzv. nekrytý dluh. Ke zvýšení ČPK dochází zvyšováním oběžných aktiv nebo snižováním krátkodobých dluhů a naopak ke snižování čistého pracovního kapitálu dochází snižováním oběžných aktiv nebo zvyšováním krátkodobých dluhů. ČPK je částí oběžného majetku, který je financován vlastními a cizími dlouhodobými zdroji (dlouhodobým kapitálem). Lze ho brát jako určitou finanční rezervu, která slouží firmě v pokračování ve svých aktivitách i pro případ, že by nastala nějaká mimořádná událost, jež by vyžadovala velký výdej peněžních prostředků. Jde o část oběžných aktiv, která není zatížena nutností brzkého splacení.

Hodnota ČPK nemusí však odrážet skutečnou situaci, a to z toho důvodu, že oběžná aktiva, z nichž se vypočítává, obsahují také málo likvidní nebo zcela nelikvidní položky (nedobytné pohledávky, neprodejný materiál apod.

ČPK = oběžná aktiva - krátkodobé cizí zdroje

nebo

ČPK = (vlastní kapitál + dlouhodobé závazky) - stálá aktiva

2.4.2. Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky zvané také jako peněžní finanční fond získáme jako rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky (součet prostředků na účtech pokladny a banky nebo součet prostředků na účtech pokladny a banky, šeky, směnky, apod.) a okamžitě splatnými závazky, které můžeme zjistit z výročních zpráv firem. Ukazatel vypovídá o okamžité likviditě splatných krátkodobých závazků.

Čisté pohotové prostředky = pohotové finanční prostředky - okamžitě splatné závazky

2.4.3. Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond

Tento ukazatel představuje určitý kompromis mezi výše uvedenými rozdílovými ukazateli. Při výpočtu se z oběžných aktiv vylučují nelikvidní oběžná aktiva, např. nedobytné nebo dlouhodobé pohledávky, neprodejné zásoby nebo další aktiva s nízkým stupněm likvidity.

Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond = oběžná aktiva - zásoby - nelikvidní pohledávky – závazky

2.5. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatelé patří mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější metodu finanční analýzy. Finanční poměrové ukazatelé charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vychází z účetních dat (rozvahy a výkazu zisků a ztrát). (1)

Lze mezi sebou srovnávat jen ty položky, mezi kterými existuje určitá souvislost. Díky poměrovým ukazatelům můžeme provádět analýzu časového vývoje, jsou vhodným nástrojem mezipodnikového srovnávání a mohou být také využity jako vstupní údaje ekonomických matematických modelů.

Poměrové ukazatele se dělí podle jednotlivých oblastí finanční analýzy následujícím způsobem:

- rentability
- zadluženosti
- likvidity
- aktivity
- provozní ukazatele a ukazatele produktivity
- na bázi finančních fondů a cash flow
- ukazatele tržní hodnoty, (tj. ukazatele spojené s kapitálovým trhem).

2.5.1. Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability (ziskovosti, výnosnosti, profitability ratios) poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, které byly k vytvoření zisku použity. Cílem každého podniku je dosažení maximálního zisku. Míra úspěchu se zjišťuje právě pomocí poměrových ukazatelů rentability. Jednotliví ukazatelé se od sebe liší dle toho, jaký zisk se dosazuje do čitatele a také i dle toho, jaký vložený kapitál dosadíme do jmenovatele zlomku v ukazateli.

a) Rentabilita vloženého kapitálu (Return on Investment = ROI)

Patří k důležitým ukazatelům, pomocí nichž se hodnotí podnikatelská činnost firem. Vyjadřuje, jakou účinnost má celkový vložený kapitál do podniku bez ohledu na zdroj financování. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 12 - 15%. Přesahuje-li ukazatel přes 15 %, ROI je velmi dobrá. Do čitatele lze dosadit několik variant zisku (provozní, před zdaněním, po zdanění, atd.), přičemž záleží na tom, k jakému účelu bude analýza sloužit. Veličina EBIT je rovna přibližně provoznímu zisku.

$$\text{ROI} = \text{EBIT} / \text{celkový kapitál}$$

b) Rentabilita celkových vložených prostředků (Return on Assets = ROA)

Ukazatel ROA se udává v % a poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda se jedná o zdroje vlastní nebo cizí. Hodnota ukazatele ROA by měla být nižší než hodnota ROI. Doporučená standardní hodnota tohoto ukazatele se pohybuje kolem 9%. ROA se dá vypočítat čtyřmi způsoby:

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

$$\text{ROA} = \text{EBIT} (1-t) / \text{aktiva}$$

$$\text{ROA} = \text{EAT} / \text{aktiva}$$

$$\text{ROA} = \text{EAT} + \text{úroky} (1-t) / \text{aktiva}$$

c) Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity = ROE)

Ukazatel ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu, kterou do podniku vložili jeho vlastníci. Vlastníci pomocí tohoto ukazatele zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos. (2) Hodnota ukazatele by měla být vyšší než výnosnost jiných investičních příležitostí (např. vklady na termínovaných účtech apod.), protože potom je pro akcionáře nevýhodné vlastnit ve společnosti podíl. Doporučená standardní hodnota tohoto ukazatele je 15%. Zároveň by mělo platit, že $\text{ROE} > \text{ROA}$, což vyjadřuje kladné působení finanční páky. Kladné působení je dále podmíněno tím, že $\text{ROA} > \text{úroky z úvěru}$.

$$\text{ROE} = \text{hospodářský výsledek po zdanění} / \text{vlastní kapitál}$$

d) Rentabilita tržeb (Return on Sales = ROS)

Ukazatel ROS charakterizuje zisk vztažený k tržbám a používá se při měření výnosnosti podniku. Udává, jak velký zisk připadne na 1Kč obrátu.

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{tržby}$$

e) Rentabilita dlouhodobých zdrojů (Return on Capital Employed = ROCE)

Rentabilita dlouhodobého kapitálu podává informace o tom, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik dosáhl z jedné koruny investované akcionáři.

ROCE = (EBIT / vlastní kapitál + rezervy + dlouhodobé závazky + bankovní úvěry dlouhodobé) (4)

f) Finanční páka (Financial leverage, financial gearing)

Finanční páka se měří poměrem celkového kapitálu k vlastnímu kapitálu. Účelem finanční páky je zvyšovat míru výnosnosti vlastního kapitálu (za předpokladu, že míra zhodnocení vloženého kapitálu podnikem je vyšší než úroková míra z cizího kapitálu). Použití cizího kapitálu působí jako páka, pomocí které podnik zvedá výnosnost vlastního kapitálu, zároveň s tím se však zvyšuje i jeho rizikovost. Finanční páka je založena na faktu, že cizí kapitál je obvykle levnější než vlastní kapitál.

Finanční páka = aktiva celkem / vlastní kapitál

2.5.2. Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti poměřují cizí a vlastní zdroje na financování aktiv firmy. Měří tedy rozsah, v jakém podnik využívá k financování dluhy. S vyšší zadlužeností roste finanční páka. Je třeba mít na paměti, že příliš velká páka zvyšuje finanční riziko akcionářů, poněvadž podnik je příliš zatížen splácením úroků, a tím pádem se může snadno dostat do nepříznivé finanční situace.

a) Celková zadluženost (Dept Ratio)

Ukazatel celkové zadluženosti se vypočte jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Označuje se také jako ukazatel věřitelského rizika, protože v případě likvidace podniku roste riziko věřitelů přímo úměrně růstu jeho zadlužení. Proto věřitelé preferují nízkou hodnotu tohoto ukazatele. Vlastníci naopak potřebují

větší finanční páku, aby znásobili své zisky. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje mezi 30 – 70 %.

Ukazatel zadluženosti lze členit následovně:

0,3	- nízký
0,3 - 0,5	- průměrný
0,5 - 0,7	- vysoký
0,7	- rizikový

celková zadluženost = cizí kapitál / aktiva

b) Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplněk k ukazateli celkové zadluženosti. Hodnota součtu obou ukazatelů je rovna 1. Oba ukazatelé informují o finanční struktuře podniku. Vložení kapitálu do základního kapitálu do jakéhokoli typu společnosti je spojeno s vyšším rizikem, než jeho uložení do peněžního ústavu nebo státních obligací, avšak s vyšší výnosností.

koeficient samofinancování = vlastní kapitál / aktiva

c) Doba splácení dluhů

Tento ukazatel vyjadřuje, po kolika letech je podnik schopen splatit své dluhy. Doporučená hodnota tohoto ukazatele činí u finančně zdravých podniků 3 roky, u průmyslové výroby 4 roky, u řemeslné živnosti 5 let.

doba splácení dluhů = (cizí zdroje - finanční majetek) / provozní cash flow

d) Úrokové krytí (interest coverage)

Úrokové krytí udává skutečnost, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Pokud by se ukazatel rovnal 1, znamenalo by to, že společnost se schopna platit úroky, i když

má nulové zisky. Bankovní standardy doporučují hodnotu tohoto ukazatele 3, hodnota v intervalu 6 - 8 však také vyjadřuje finančně zdravý podnik.

úrokové krytí = EBIT / nákladové úroky

e) Dlouhodobá zadluženost

Dlouhodobá zadluženost vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována dlouhodobými dluhy. Slouží k nalezení optimálního poměru dlouhodobých a krátkodobých cizích zdrojů. (1)

dlouhodobá zadluženost = dlouhodobý cizí kapitál / celková aktiva

f) Běžná zadluženost

Běžná zadluženost vyjadřuje, jaká část aktiv podniku je financována krátkodobým cizím kapitálem.

běžná zadluženost = krátkodobý cizí kapitál / celková aktiva

2.5.3. Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Ukazují tedy schopnost proměnit majetek na finanční prostředky, které je následně možné použít na úhradu závazků. Obecně ukazatelé likvidity vyjadřují to, **čím je možno platit / co nutno zaplatit**. Podnik je tedy plně likvidní, když má dostatečnou výši peněžních prostředků.

Při výpočtu ukazatelů likvidity je důležitá také míra jistoty, kterou požadujeme od měření. Podle toho dosazujeme do čitatele výše uvedeného zlomku aktiva s různou likvidností, přičemž nejlikvidnější jsou peníze v hotovosti a naopak nejméně likvidní jsou stálá aktiva. Ukazatelé likvidity se vypočítávají z položek rozvahy.

a) Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)

Tento stupeň likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je platební schopnost podniku lepší. Ukazatel je měřítkem budoucí solventnosti podniku. Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje v intervalu 2 - 3. Je-li hodnota nižší než 1, vypovídá to o snížené likviditě. Ani vysokou hodnotu ukazatele nemůžeme automaticky považovat za pozitivní. Vysoký podíl běžných aktiv většinou znamená nižší rentabilitu, což také není příznivý stav.

běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

b) Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)

Rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou spočívá v tom, že pohotová likvidita vylučuje z oběžných aktiv zásoby. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 1 - 1,5. V analýze je vhodné porovnat hodnoty tohoto ukazatele s běžnou likviditou. Pokud je jeho hodnota výrazně nízká, může to ukazovat na nadměrnou velikost zásob v rozvaze podniku. Hodnota menší než 1 je nepřijatelná pro banky, protože se podnik při této hodnotě nachází v prvotní platební neschopnosti. Ukazatel je důležitý pro krátkodobé věřitele pro posouzení finanční situace podniku .

pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky

c) Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)

Okamžitá likvidita měří schopnost podniku hradit právě splatné závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 0,2 - 0,5; vyšší hodnota než 0,5 vyjadřuje špatné hospodaření podniku s kapitálem.

okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

2.5.4. Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity měří jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud má podnik více aktiv, než je účelné, vznikají mu tím zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Naopak pokud jich má nedostatek, přichází o podnikatelské příležitosti a tím i o výnosy.

Ukazatelé obratu se vyskytují zpravidla ve dvou formách: v obrátkách (kolikrát se za rok daná položka využije při podnikání) a dobou obratu (počet dní, za které se položka jednou obrátí).

a) Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv vyjadřuje počet obrátek celkových aktiv za daný časový interval (obvykle za rok). Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v intervalu 1,6 - 3. Pokud se ukazatel dostane pod hodnotu 1,5, je třeba prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv. Pokud je hodnota ukazatele nižší než oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.

obrat celkových aktiv = tržby / aktiva celkem

b) Obrat stálých aktiv

Obrat stálých aktiv měří využití budov, strojů a jiných dlouhodobých majetkových částí. Je významný především při rozhodování, zda si má podnik pořídit další produkční dlouhodobý majetek. Je-li hodnota pod oborovým průměrem, je vhodné zvýšit tržby nebo omezit investice podniku.

obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva

c) Obrat zásob

Pomocí tohoto ukazatele, který bývá také nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob, zjišťujeme, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a znovu

uskladněna. Doporučená hodnota tohoto ukazatele závisí na oboru výroby a zpravidla souvisí s oborovým průměrem. Vysoký obrat zásob značí dobrou běžnou likviditu. Naopak nízký obrat zásob svědčí o jejich nízké likviditě.

obrat zásob = tržby / zásoby

d) Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, po kterou jsou zásoby vázány v podniku až do doby jejich spotřeby. Ukazatel můžeme analyzovat dle jednotlivých druhů zásob, u zásob výrobků a zboží je ukazatel indikátorem likvidity, protože udává počet dní, za které se zásoba změní v hotovost nebo pohledávku. Platí zde, že čím vyšší je obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím je to lepší pro podnik.

doba obratu zásob = 360/ obrat zásob

e) Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů stanovuje průměrný počet dní trvání prodeje formou obchodního úvěru až po přijetí peněz. Doporučená doba obratu pohledávek je 36 dní.

doba obratu pohledávek = obchodní pohledávky / (celkové tržby / 360)

f) Doba obratu závazků

Doba obratu obchodních závazků udává dobu, po kterou firma odkládá platbu závazků vůči svým dodavatelům. Doba obratu obchodních dluhů by měla být větší než doba obratu pohledávek.

doba obratu závazků = závazky z obch. styku / (celkové tržby / 360)

2.5.5. Ukazatelé provozní

Ukazatelé provozní (výrobní) jsou zaměřeny dovnitř podniku a umožňují vnitřnímu řízení, tedy managementu, sledovat vývoj provozních aktivit firmy. Jsou založeny na tokových veličinách, především na nákladech.

a) Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Vypočítáme ji jako podíl přidané hodnoty a počtu zaměstnanců.

produktivita z přidané hodnoty = přidaná hodnota / počet zaměstnanců (5)

b) Produktivita práce z výkonů

Ukazatel vyjadřuje, kolik výkonů přinese jeden zaměstnanec společnosti za rok. Čím vyšší hodnota ukazatele, tím více podnik prosperuje.

produktivita z výkonů = výkony / počet zaměstnanců (5)

c) Mzdová produktivita

Mzdová produktivita udává, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Ukazatel by měl v čase vykazovat stoupající tendenci.

mzdová produktivita = přidaná hodnota / mzdy = výnosy (bez mimořádných) / mzdy

d) Průměrný výdělek

Tento ukazatel vyjadřuje průměrný výdělek 1 zaměstnance za rok. Produktivita práce by měla v čase růst rychleji než průměrný výdělek.

průměrný výdělek = (mzdové náklady + odměny) / počet zaměstnanců

2.5.6. Ukazatelé na bázi finančních fondů a cash flow

Tyto ukazatelé se používají k hlubší analýze finanční situace podniku. Slouží jako doplněk k ukazatelům, které jsou uvedeny v předchozích kapitolách.

rentabilita obratu z hlediska ČPK = ČPK / roční tržby

podíl ČPK z majetku = ČPK / průměrná aktiva

rentabilita ČPK = zisk / ČPK

dobrá obratu ČPK = ČPK / denní tržby

rentabilita tržeb z CF = CF z provozní činnosti / roční tržby – vyjadřuje finanční výkonnost podniku.

stupeň oddlužení = CF z provozní činnosti / cizí kapitál – ukazatel vypovídá o schopnosti vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly (1)

finanční využití vlastního kapitálu = provozní CF / vlastní kapitál

2.6. Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů, nebo-li analytické systémy či modely finanční analýzy, slouží k zhodnocení celkové finanční situace podniku.

Rozeznáváme:

- a) **Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů:** jedná se o pyramidové soustavy, které pomocí rozkladu identifikují logické a ekonomické vazby mezi ukazateli. K základním požadavkům na pyramidové soustavy patří existence syntetického ukazatele a matematické vazby mezi ukazateli v pyramidě.
- b) **Účelové výběry ukazatelů,** sestavované na bázi komparativně-analytických nebo matematicko-statistických metod.

Dle účelu použití se dělí:

- **bonitní modely (diagnostické)**: výhodami je, že umožňují přehlednost a názornost výstupů analýzy a kombinování kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. Nevýhodou je subjektivní vnímání expertů nebo klientů. Pomocí bodového hodnocení se snaží stanovit bonitu hodnoceného podniku. Patří zde: SWOT analýza, metoda kritických faktorů úspěšnosti, Argentiho model, Kralickuv quicktest, Tamarého model a index bonity.

- **bankrotní modely (predikční)**: výhodou je reálnost výchozích dat, naopak nevýhodou vysoká specifická dat jednotlivých firem v rámci odlišných odvětví. Rozeznáváme bankrotní modely jednorozměrné a vícerozměrné. Do jednorozměrných modelů patří: Beaver, Zmijewski, Deakin, atd.. Do vícerozměrných modelů patří: Altmanův Z-score model, model Zeta, Tafflerův model, index IN.

2.6.1. Altmanův index finančního zdraví (= Z-skóre)

Tento model, který patří mezi nejpoužívanější modely, sestavil profesor Altman a pojmenoval ho jako Altmanova formule bankrotu, je označován také jako Z-skóre. Altman vypracoval regresní rovnici, kde na bázi diskriminační analýzy určil váhy pro jednotlivé poměrové ukazatele. Cílem tohoto ukazatele je odlišit firmy, které zbankrotují, od těch, u nichž je pravděpodobnost bankrotu poměrně vysoká. Z původních 22 poměrových ukazatelů se index zredukoval na 5 nejvýznamnějších.

$$\text{Z-skóre} = 0,717 X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,420 X4 + 0,998 X5$$

, kde:

X1 = ČPK / celková aktiva

X2 = nerozdělený zisk/ celková aktiva

X3 = EBIT / celková aktiva

X4 = vlastní kapitál / celkové dluhy

X5 = tržby / celková aktiva

Interpretace výsledku Z-skóre:

- $Z > 2,9$ - můžeme předvídat uspokojivá finanční situace,
 $1,2 < Z \leq 2,9$ - „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků,
 $Z \leq 1,2$ - firma je ohrožen vážnými finančními problémy.

2.6.2. Index IN 01

Tento index, který sestavili Inka a Ivan Neumaierovi, je nazýván také „index důvěryhodnosti českého podniku“. Tento model obsahuje ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

$$IN\ 01 = 0,13\ X1 + 0,04\ X2 + 3,92\ X3 + 0,21\ X4 + 0,09\ X5$$

$X1$ = aktiva / cizí zdroje

$X2$ = EBIT / nákladové úroky

$X3$ = EBIT / celková aktiva

$X4$ = celkové výnosy / celková aktiva

$X5$ = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

Interpretace výsledku indexu IN 01:

- $IN01 > 1,77$ - podnik tvoří hodnotu,
 $0,75 < IN\ 01 \leq 1,77$ - „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků,
 $IN01 \leq 0,75$ - podnik spěje k bankrotu,

2.6.3. Taflerův bankrotní model

Tento model byl publikován v roce 1977 a využívá čtyři poměrové ukazatele. Taflerova diskriminační rovnice má tvar:

$$T = 0,53 \cdot R1 + 0,13 \cdot R2 + 0,18 \cdot R3 + 0,16 \cdot R4,$$

, kde $R1$ = zisk před zdaněním / krátkodobé závazky,

$R2$ = oběžná aktiva / cizí kapitál,

$R3 = \text{krátkodobé závazky} / \text{celková aktiva},$

$R4 = \text{tržby celkem} / \text{celková aktiva}.$

Pokud hodnota T je vyšší než 0,3, tak jde o firmu s malou pravděpodobností bankrotu. U firmy, která dosahuje hodnotu funkce T nižší než 0,2, lze očekávat bankrot s vyšší pravděpodobností.

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1. Analýza současného stavu společnosti BMB, spol. s.r.o.

Společnost BMB, spol. s.r.o. vykazuje po celé sledované období 2005-2007 zisky s klesající tendencí. Je to způsobeno počátečními investicemi do rozšiřující výroby. Společnost v roce 2006 rozšířila svůj sortiment výroby o řadu masivních postelí včetně nočních stolků. K tomu potřebovali rozšířit výrobní prostory, a proto koupili v areálu společnosti další budovu, kterou pořídili z části z 4 000 0000 úvěru. Vzhledem k rozšiřující výrobě musela společnost přijmout další pracovníky, což má za následek zvyšující se osobní náklady.

Produktivita práce společnosti se rok od roku zvyšuje. V roce 2005 byla produktivita práce jednoho zaměstnance 521 000 Kč a v roce 2007 je to již 630 000 Kč na jednoho zaměstnance.

V letech 2005 - 2007 roste výkonová spotřeba pomaleji než výkony, a tím se zvyšuje přidaná hodnota.

V roce 2006 byl nakoupen ve velké míře investiční majetek, což způsobilo vysoký nárůst stálých aktiv oproti předchozímu období.

V roce 2007 měla společnost průměrný přepočet zaměstnanců 101 s osobními náklady 21 719 000. Průměrný plat zaměstnance se rok od roku zvyšuje, v roce 2007 dosahoval výše 12 983 Kč. Z výkazu zisků a ztrát je patrné, že společnost se přestává zabývat prodejem zboží (tržby za prodej zboží tvořily 7% celkových tržeb) a začíná se soustředit na prodej výrobků z vlastní výroby (tržby za prodej zboží tvořily již jen 1% z celkových tržeb).

3.1.1. SWOT analýza

Aby mohla firma svůj vliv na trzích posílit a udržovat si přední místo, potřebuje zjistit, jaké faktory toto postavení ovlivňují. Jsou to faktory působící uvnitř firmy a faktory, které působí na firmu zvenčí. K určení těchto faktorů je třeba podrobit firmu SWOT analýze. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v činnosti organizace. Slabé a silné stránky jsou vnitřní charakteristiky podniku, které

může management ovlivňovat svou činností. Příležitosti a hrozby jsou považovány za vnější faktory, kterých organizace může využít nebo se jich může vyvarovat. Strategické řídicí aktivity musí směřovat k potlačování slabých stránek, s předstihem identifikovat možná ohrožení, zhodnocovat silné stránky a pružně reagovat na objevené příležitosti. Tato analýza používá hlavně verbálních ukazatelů.

SWOT analýza tedy představuje silný nástroj určený k celkové analýze vnitřních a vnějších činitelů a zároveň zahrnuje postupy technik strategické analýzy. Název je odvozen od zkratk anglických slov:

- **Strengths** = přednosti / silné stránky,
- **Weaknesses** = nedostatky / slabé stránky,
- **Opportunities** = příležitosti,
- **Threats** = hrozby.

SWOT analýza vychází z předpokladu, že organizace bude strategicky úspěšná, jestliže bude maximalizovat přednosti a příležitosti a minimalizovat nedostatky a hrozby.

Silné stránky společnosti:

- zkušenosti v oboru,
- znalost a orientace na trhu,
- dlouhodobé kontakty s odběrateli,
- know – how,
- rozsáhlá distribuce výrobků,
- zvyšování úrovně servisu,
- kvalita výrobků,
- kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci.

Slabé stránky společnosti:

- velká konkurence na trhu,
- málo agresivní síla prosazení na trhu,
- neexistence informačního systému,
- finanční řízení a finanční síla.

Příležitosti:

- získání nových zákazníků,
- zájem o kvalitní nábytek,
- proniknutí na zahraniční trh,
- zájem o český nábytek.

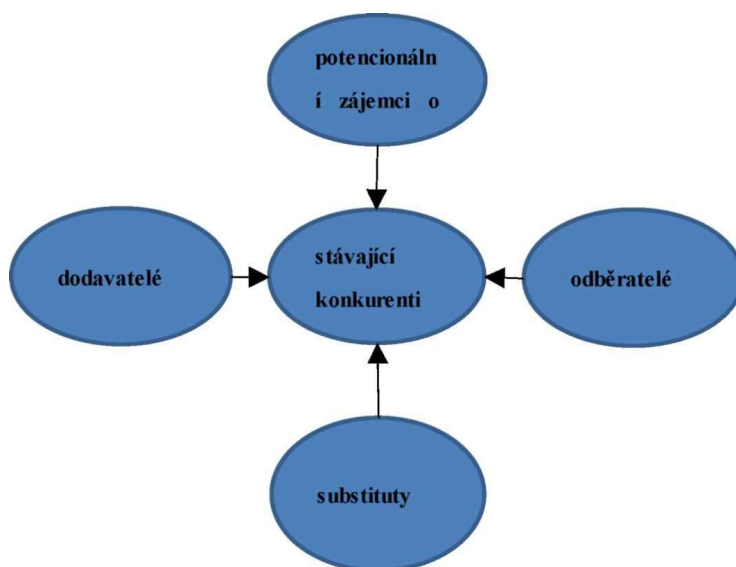
Hrozby:

- cenová válka,
- růst nákladů na pracovní sílu,
- silná konkurence ze strany velkoobchodů s méně kvalitním nábytkem,
- ekonomická situace v ČR,
- nasycenost trhu.

3.1.2. Porterův model

Tento Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je užitečným a často používaným nástrojem pro analýzu oborového okolí. Vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, je určována působením pěti základních činitelů (faktorů).

Obrázek č. 6 : Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil



a) Konkurenti v odvětví (konkurence mezi existujícími firmami)

V odvětví prodeje nábytku je veliká konkurence, podniká v něm u nás velké množství firem. Výhodou společnosti BMB, spol. s.r.o. mezi velkoprodejci jako jsou IKEA, Sconto nábytek, ASKO nábytek spol, s.r.o., EUROPA MÖBEL, diskont s nábytek Mobelix, ... je ta, že je orientovaná na zákazníka, tzn. vyrobí nábytek „přesně šitý na míru zákazníkovi“, dle zákaznickova přání. Další nespornou výhodou je nábytek se značkou česká kvalita. Jde o kvalitní český nábytek, který je v poslední době nemálo zákazníky vyhledáván.

b) Potencionální zájemci o vstup do odvětví

Hrozba vstupu nových potenciačních zájemců a tedy konkurentů je snižovaná, jestliže jsou fixní náklady vstupu do odvětví velmi vysoké, existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu výroby, náklady přestupu do jiného oboru či k jinému dodavateli jsou vysoké, ...(6). Do odvětví vstupují nové firmy za výhodných podmínek pro vstup. Výhodnou podmínkou mohou být vysoké zisky, převis poptávky po určitém druhu zboží či služeb, Firmy, již existující na tomto druhu trhu, mají výhodu v tom, že nemusejí nově investovat do nákupu. V případě výroby a prodeje nábytku se jedná především o potřebu kvalifikovaných pracovníků v oblasti výroby, jsou zapotřebí výrobní a skladovací plochy, dále jsou zapotřebí i speciální nástroje a nářadí na výrobu a s tím spojená i nutnost vložení vyššího množství kapitálu do podnikání.

c) Substituty

Hrozba substitutů je snižována tehdy, neexistuje-li k danému výrobku blízké substituty, jestliže firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady, náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké. (6)

Hrozba substitutů je zde poměrně vysoká, poněvadž na trhu působí mnoho firem, zabývajících se výrobou nábytku. Zákazníci tedy mohou vybírat mezi substitučními výrobky, které vyrábějí jiné firmy.

d) Odběratelé

Odběratel má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže je velkým, případně významným zákazníkem, jestliže může snadno přejít ke konkurenci, pokud existují snadno dostupné substituty (6)

I přesto, že vyjednávací síla odběratelů je veliká, společnost BMB spol, s.r.o. má obrovskou škálu stálých obchodních partnerů v celé České republice a dva na Slovensku. Mezi ně patří například firmy:

- nábytek Škarek,
- ASO – Nábytek,
- Nábytek – Klígl,
- Nábytek U Tří kohoutů,
- OD Prior - Nábytek Valášek,
- nábytek Partner,
- JMP Slovensko s.r.o..

e) Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů může být v pojetí Porterova modelu vysoká zejména v situacích, kdy dodavatel je na trhu velkým, nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem, neexistují snadno dostupné substituty. (6)

Společnost BMB spol, s.r.o. má několik důležitých dodavatelů, kteří jí dodávají materiál na výrobu. Vzhledem k předmětu činnosti společnosti, což je výroba nábytku, nemá společnost problém s dodavateli, respektive s případnými alternativními dodavateli, tzn. že vyjednávací síla dodavatelů není příliš vysoká.

3.1.3. SLEPT analýza

SLEPT analýza je jednou z metod pro zpracování analýzy obecného okolí podniku. Tuto analýzu tvoří několik faktorů:

- **Sociální faktory** (změna životního stylu, vzdělanost, rodina, zaměstnání, atd.),
- **Legislativní faktory** (veškeré zákony a právní normy),
- **Ekonomické faktory** (stadium hospodářského cyklu, platební bilance, inflace, atd.),

- **Politické faktory** (politická stabilita, státní zakázky, dotace, atd.),
- **Technologické faktory** (vývoj nových technologií, vybavenost firem, atd.).

a) Sociální faktory

Současnou situaci v naší zemi ovlivňuje především obyvatelstvo narozené v silné dekádě 70-tých let a mění se životní úroveň obyvatelstva. Tyto dva faktory mají velký vliv na růst poptávky po bydlení, a tím vybavováním nemovitostí kvalitním nábytkem. Díky těmto faktorům se zvyšuje poptávka po výrobcích firmy a předpokládá se, že poptávka poroste i v následujících letech.

b) Legislativní faktory

Legislativní změny posledních let se podílejí velkou měrou na úspěšnosti firem. Příkladem může být zavedení mýtného, jež se projeví ve vyšších nákladech na dopravu. Příznivou změnou v legislativě je úprava zákona č. 586/92 o dani z příjmů, kde od roku 2008 dochází ke snížení daně z 24% na 21 %.

c) Ekonomické faktory

Mezi tyto faktory ovlivňující stabilitu firmy můžeme zařadit např. míru inflace. Rostoucí náklady vstupů nutí firmu zvyšovat také ceny svých výstupů. V případě, že by na trhu rostla konkurence, nemůže si firma dovolit ceny výstupů zvyšovat, a tím dochází ke snižování zisku firmy. Také nezaměstnanost má vliv na to, zda je firma více či méně konkurenceschopná. Tento faktor má souvislost s možností sehnat na trhu práce kvalifikované pracovníky. Firma BMB spol, s.r.o. má v současné době dostatek kvalifikovaných pracovníků, kde převážná většina z nich zastává ve firmě svou profesi již delší dobu.

d) Politické faktory

Politické faktory mají přímý dopad na rozhodování a plánování podniku, protože podnik je nucen řídit se legislativou. Mezi politické faktory patří také různé státní

podpory a dotace, které mohou způsobit příliv nových firem do odvětví. S takovou situací musí firma počítat a neustále sledovat vývoj situace na trhu.

e) Technologické faktory

V současné době je nutné sledovat nové trendy v oboru podnikání firmy. Podnik by se měl snažit neustále zdokonalovat svoje výrobky a sledovat, s čím přichází na trh ostatní firmy, protože jen takto může uspět na trhu konkurence. V odvětví výroby nábytku není taková fluktuace inovací jako v jiném odvětví, proto není třeba vyvíjet intenzivně nový výrobek, případně novou technologii určenou k výrobě nového výrobku.

3.2. Finanční analýza podniku

Tato kapitola diplomové práce vychází z předchozí kapitoly – teoretická východiska práce a analyticky zpracovává finanční analýzu společnosti BMB spol, s.r.o.. Podkladem pro zpracování jsou účetní výkazy z let 2005, 2006 a 2007.

3.2.1. Analýza absolutních ukazatelů

3.2.1.1. Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 2 : Horizontální analýza aktiv za roky 2005-2007

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v%	2005	2006	2007	2006- 2005	%	2007- 2006	%
Aktiva celkem	24 444	26 713	26 415	2 269	9,28	-298	-1,12
Stálá aktiva	4 972	6 940	6 362	1 968	39,58	-578	-8,33
DNM	0	0	0	0	0	0	0
DHM	4 972	6 940	6 362	1 968	39,58	-578	-8,33
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	-	0	-
Oběžná aktiva	19 109	19 462	19 651	353	1,84	189	0,97
Zásoby	12 371	13 615	12 907	1 244	10,06	-708	-5,20
Materiál	3 068	4 043	4 524	975	31,78	481	11,90

Nedokončená výroba	4 822	5 853	4 795	1 031	21,38	-1 058	-18,08
Výrobky	3 634	3 568	3 463	-66	-1,82	-105	-2,94
Zboží	847	151	125	-696	-82,17	-26	-17,22
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	-	0	-
Pohledávky z obch. styku	0	0	0	0	-	0	-
Krátkodobé pohledávky	4 658	3 821	2 930	-837	-17,97	-891	-23,32
Pohledávky z obch. styku	4 651	3 767	2 907	-884	-19,01	-860	-22,83
Stát - daňové pohledávky	0	0	1	0	-	1	-
Krátkodobý finanční majetek	2 080	2 026	3 814	-54	-2,60	1 788	88,25
Peníze	125	32	122	-93	-74,4	90	281,25
Účty v bankách	1 955	1 994	3 692	39	1,99	1 698	85,16
Časové rozlišení	363	311	402	-52	-14,33	91	29,26

Z horizontální analýzy aktiv vyplývá, že **celková aktiva** se zvýšila za sledované období nevýrazně o 8,06%.

Stálá aktiva nebo-li položka dlouhodobého majetku vykazovala v roce 2006 nárůst o 39,58%, v absolutních hodnotách jde o změnu o 1968 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben růstem objemu dlouhodobého hmotného majetku, který byl zapříčiněn nákupem nemovitosti. V roce 2007 stálá aktiva mírně poklesla. Příčinou bylo opotřebení stálých aktiv tzn., že dříve pořízený majetek byl odepisován.

Během let 2005-2007 dochází k mírnému nárůstu **oběžných aktiv**.

V roce 2006 tento nárůst způsobily zásoby o 10,06% a to převážnou mírou zásoby materiálu o 31,78% (v absolutních hodnotách 975 tis. Kč) a nedokončené výroby o 21,38% (v absolutních hodnotách 1031 tis. Kč). Naopak velký pokles byl u zásob zboží o 82,17% (v absolutních hodnotách - 696 tis. Kč) a u položky krátkodobého finančního majetku ve formě peněz v pokladně o 74,4% (v absolutních hodnotách - 93 tis. Kč).

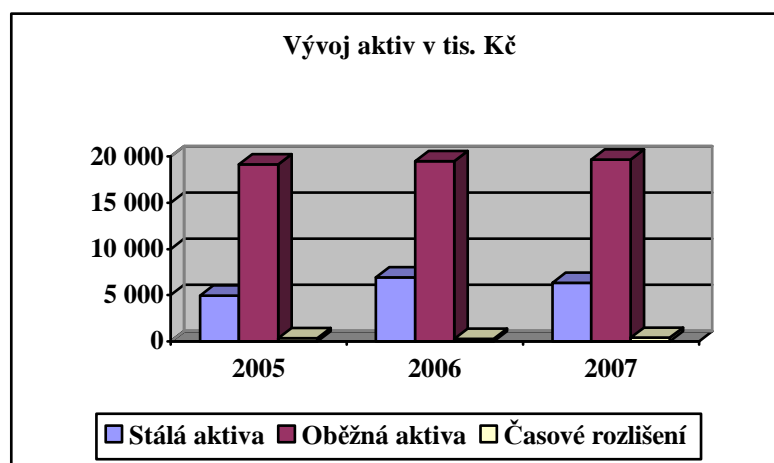
V roce 2007 růst oběžných aktiv oproti předchozímu roku zmírnil. Na nárůstu se významnou měrou podílel krátkodobý finanční majetek ve formě peněz v pokladně o 281,25% (v absolutních hodnotách 90 tis. Kč) a na bankovních účtech o 85,16%

(v absolutních hodnotách 1698 tis. Kč). Celkově krátkodobý finanční majetek v roce 2007 dosáhl růstu 88,25%, v absolutních hodnotách jde o změnu 1788 tis. Kč. Narozdíl od předchozího roku dochází k poklesu zásob o 5,2%. Pozvolně klesaly zásoby nedokončené výroby o 18,08% (v absolutních hodnotách – 1058 Kč), zboží o 17,22% (v absolutních hodnotách – 26 tis. Kč) a naopak se zvyšovaly zásoby materiálu o 11,9% (v absolutních hodnotách 481 tis. Kč).

Pozitivní pro společnost je stálý pokles krátkodobých pohledávek, které zbytečně nevážou využitelné finanční prostředky. V roce 2006 byl pokles o 17,97% (v absolutních hodnotách – 837 tis. Kč) a v následujícím roce 2007 o 23,32% (v absolutních hodnotách – 891 tis. Kč).

Položka časového rozlišení během let 2005-2007 kolísá. Během sledovaného období náklady příštích období klesají a naopak příjmy příštích období vzrůstají. Z toho důvodu časové rozlišení v roce 2006 kleslo o 14,33% a v roce 2007 vzrostlo o 29,26%.

Graf č. 1: Porovnání velikosti stálých, oběžných aktiv a časového rozlišení

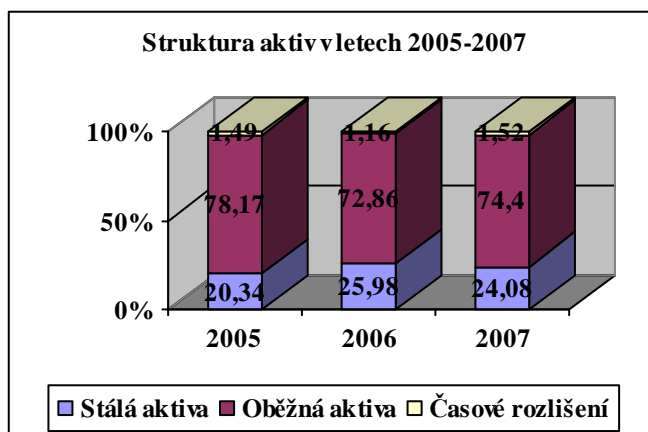


3.2.1.2. Vertikální analýza aktiv

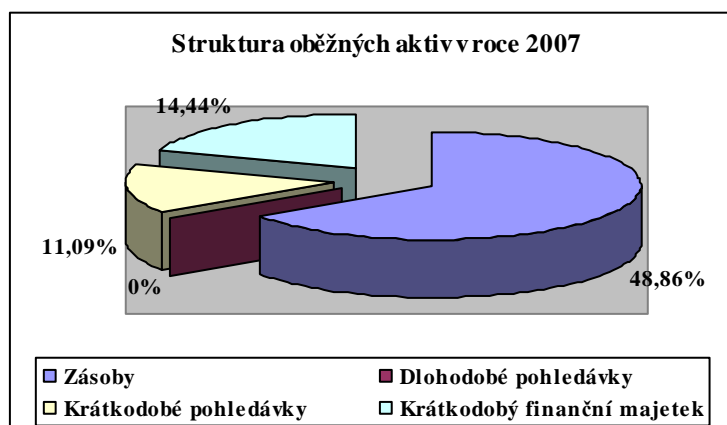
Tabulka č. 3: Vertikální analýza aktiv za roky 2005-2007

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v %	2005	2006	2007	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Aktiva celkem	24 444	26 713	26 415	100,00%	100,00%	100,00%
Stálá aktiva	4 972	6 940	6 362	20,34	25,98	24,08
DNM	0	0	0	0	0	0
DHM	4 972	6 940	6 362	20,34	25,98	24,08
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	19 109	19 462	19 651	78,17	72,86	74,40
Zásoby	12 371	13 615	12 907	50,61	50,97	48,86
Materiál	3 068	4 043	4 524	12,55	15,13	17,13
Nedokončená výroba	4 822	5 853	4 795	19,72	21,91	18,15
Výrobky	3 634	3 568	3 463	14,87	13,36	13,11
Zboží	847	151	125	3,47	0,57	0,47
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
Pohledávky z obch. styku	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	4 658	3 821	2 930	19,06	14,30	11,09
Pohledávky z obch. styku	4 651	3 767	2 907	19,03	14,10	11,01
Stát - daňové pohledávky	0	0	1	0	0	0
Krátkodobý finanční majetek	2 080	2 026	3 814	8,51	7,58	14,44
Peníze	125	32	122	0,51	0,12	0,46
Účty v bankách	1 955	1 994	3 692	8,00	7,46	13,98
Časové rozlišení	363	311	402	1,49	1,16	1,52

Graf č. 2: Struktura aktiv v letech 2005-2007



Graf č. 3: Struktura oběžných aktiv společnosti roce 2007



Z hlediska struktur aktiv vyplívá (viz. graf č.2), že oběžná aktiva převyšují stálá aktiva tzn., že většina aktiv podniku jsou v likvidní formě. Podnik lze tedy považovat za kapitálově lehký podnik. Lze říci, že aktiva jsou ve sledovaném období tvořena v průměru z 23,47% stálými aktivy, z 75,14% oběžnými aktivy a z 1,39% ostatními aktivy, přičemž v roce 2006 se stálá aktiva podílela v největší míře z 25,98% na majetkové struktuře společnosti a oběžná aktiva se podílela nejméně z 72,86%.

Nejvyšší podíl na celkových aktivech z položek oběžných aktiv mají **zásoby** a to v rozmezí 48,86% až 50,97%. Na této položce se zásoby materiálu, nedokončené výroby a výrobků podílejí zhruba stejnou měrou. Další významnou položku tvoří **krátkodobé pohledávky** (v rozmezí 11,09% - 19,06%) a **krátkodobý finanční majetek** (v rozmezí 7,58 - 14,44). Jedná se tedy o celkem vyrovnaný stav v průběhu období.

3.2.1.3. Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 4: Horizontální analýza pasiv za roky 2005-2007

Údaje jsou v tis. Kč, resp. v%	2005	2006	2007	2006- 2005	%	2007- 2006	%
Pasiva celkem	24 444	26 713	26 428	2 269	9,28	-285	-1,07
Vlastní kapitál	11 280	12 127	12 965	847	7,51	838	6,91
Základní kapitál	180	180	180	0	-	0	-
Kapitálové fondy	0	0	0	0	-	0	-
Rezervní fondy	702	702	702	0	-	0	-

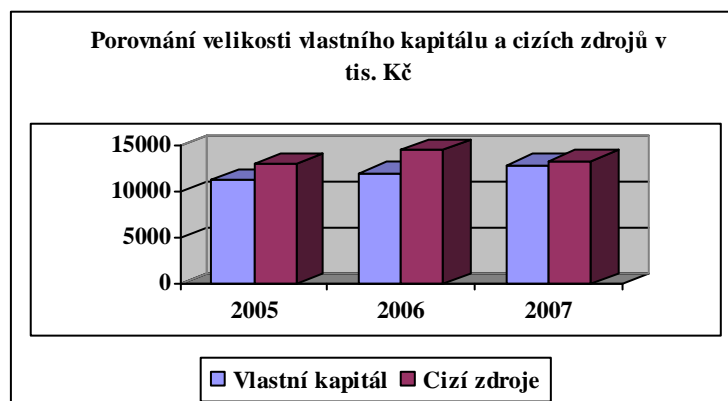
Výsledek hospodaření z minulých let	8 428	10 398	11 245	1 970	23,37	847	8,15
Výsl. hospod.běž.účet. období(po zdanění)	1 970	847	838	-1 123	-57,01	-9	-1,06
Cizí zdroje	13 125	14 562	13 439	1 437	10,95	-1 123	-7,71
Rezervy	0	0	0	0	-	0	-
Dlouhodobé závazky	4 466	2 133	1 985	-2 333	-52,24	-148	-6,94
Krátkodobé závazky	8 659	8 329	8 514	-330	-3,81	185	2,22
Bankovní úvěry a výpomoci	0	4 100	2 940	4 100	-	-1 160	-28,29
Ostatní pasiva	39	24	24	-15	-38,46	0	-

Vlastní kapitál, který je hlavním nositelem podnikatelského rizika a jeho podíl na celkovém kapitálu je ukazatelem finanční jistoty podniku, má ve sledovaném období mírný rostoucí trend. V roce 2007 společnost evidovala vlastní kapitál v hodnotě 12 965 tis. Kč. Příčinou navyšování vlastního kapitálu byl navyšovaný výsledek hospodaření z minulých let. Výsledek hospodaření z minulých let je tvořen nerozděleným hospodářským ziskem minulých let, který byl každý rok navyšován, neboť společnost v období 2005-2007 vykazovala zisky, což je zřejmé z rozvahové položky výsledku hospodaření běžného účetního období.

Cizí zdroje, které představují závazky vůči věřitelům, měly ve sledovaném období kolísavou tendenci. Celkově cizí zdroje narostli o 3,24% (v absolutních hodnotách 314 tis. Kč). V roce 2006 došlo k růstu cizích zdrojů o 10,95% (v absolutních hodnotách 1437 tis. Kč). Důvodem tohoto růstu je investice společnosti do nemovitosti pomocí bankovního úvěru.

Položka cizích zdrojů je tvořena převážně krátkodobými závazky ve formě závazků z obchodního styku. Tyto závazky se po celou dobu pohybují přibližně ve stejné hodnotě. Pozitivem je, že společnost po celou dobu splácí své dlouhodobé závazky. Celkově se dlouhodobé závazky snížily o 59,18% (v absolutní hodnotě – 2481 tis. Kč). Na snižování cizího kapitálu v roce 2007 o 7,71% se také podílí splácení dlouhodobého bankovního úvěru, který byl zřízen v roce 2006.

Graf č. 3: Porovnání velikosti cizích zdrojů a vlastního kapitálu



3.2.1.4. Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 5: Vertikální analýza pasiv za roky 2005-2007

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v %	2005	2006	2007	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Pasiva celkem	24 444	26 713	26 428	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	11 280	12 127	12 965	46,15	45,40	49,06
Základní kapitál	180	180	180	0,74	0,67	0,68
Kapitálové fondy	0	0	0	-	-	-
Rezervní fondy	702	702	702	2,87	2,63	2,66
Výsledky hospodaření minulých let	8 428	10 398	11 245	34,48	38,92	42,55
Výsl. hospod.běž.účet. období(po zdanění)	1 970	847	838	8,06	3,18	3,17
Cizí zdroje	13 125	14 562	13 439	53,69	54,51	50,85
Rezervy	0	0	0	-	-	-
Dlouhodobé závazky	4 466	2 133	1 985	18,27	7,98	7,51
Krátkodobé závazky	8 659	8 329	8 514	35,42	31,18	32,22
Bankovní úvěry a výpomoci	0	4 100	2 940	-	15,35	11,12
Časová rozlišení	39	24	24	0,16	0,09	0,09

Z výsledků vertikální analýzy pasiv vyplývá, že za sledované období byla v průměru **celková pasiva** tvořena z 46,87% vlastním kapitálem a z 53,02% cizími zdroji. Zbytek tvořilo časové rozlišení. Společnost během sledovaného období nepatrně mění svou kapitálovou strukturu od využívání cizího kapitálu, který zadluhuje společnost k využívání vlastního kapitálu. Obecně však platí, že cizí zdroje jsou levnější než

vlastní, neboť nesou menší riziko pro věřitele a úroky placené za jeho poskytnutí jsou daňově uznatelným nákladem. (2)

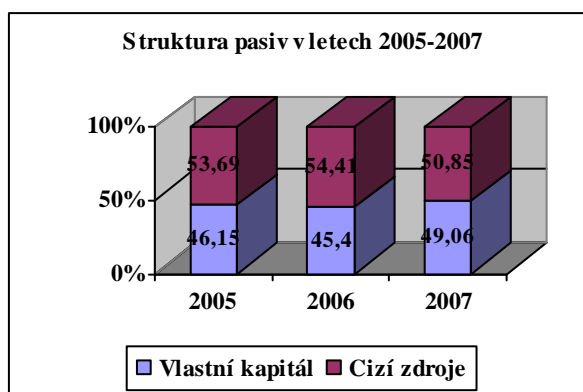
Nejvýznamnější složkou **vlastního kapitálu** je po celou dobu výsledek hospodaření minulých let (viz. graf č.5), který má stoupající tendenci v rozmezí 34,48% - 42,55% (v absolutních hodnotách jde o nárůst 2817 tis. Kč).

Nejvýznamnější složkou **cizích zdrojů** jsou po celou dobu sledovaného období krátkodobé závazky ve formě závazků z obchodního styku. Pohybují se v rozmezí 31,18% - 35,42% celkových pasiv.

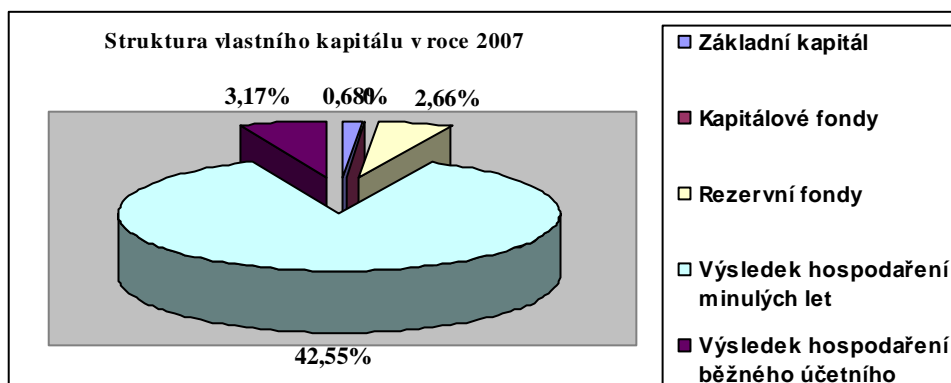
Dlouhodobé závazky mají po celé období klesající tendenci. V roce 2005 dosahovaly 18,27% celkových pasiv. V letech 2006-2007 dosahovaly již jen 7,98% respektive 7,51% celkových pasiv.

Bankovní úvěry a výpomoci společnost využívala jen v letech 2006 a 2007, kdy využívala dlouhodobý bankovní úvěr. Tyto úvěry tvořily 15,35% respektive 11,12% celkových pasiv.

Graf č. 4: Struktura pasiv v letech 2005-2007



Graf č. 5: Struktura vlastního kapitálu společnosti v roce 2007



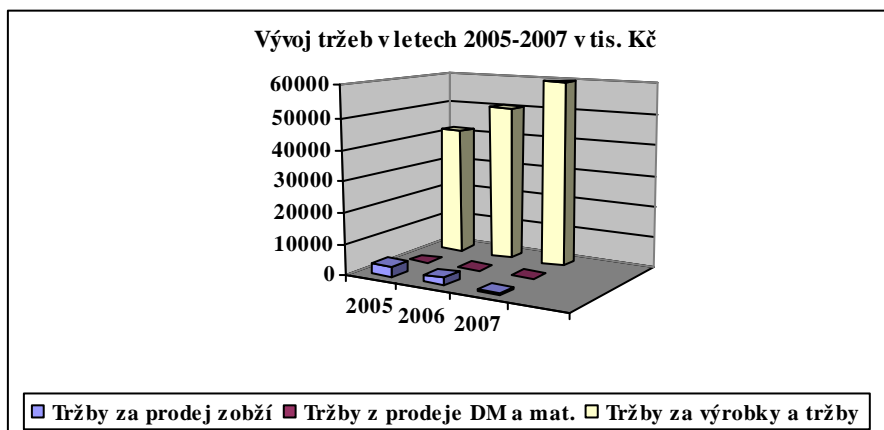
Z grafu č. 4 je patrné, že se cizí zdroje s vlastním kapitálem v roce 2007 vyrovnávají.

3.2.1.5. Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka č.6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za roky 2005-2007

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v %	2005	2006	2007	2006-2005	%	2007-2006	%
Tržby za prodej zboží	3 279	2 433	303	-846	-25,80	-2 130	-87,55
Náklady vynaložené na prodej zboží	2 560	2 033	247	-527	-20,59	-1 786	-87,85
Obchodní marže	719	400	56	-319	-44,37	-344	-86,00
Výkony	44 265	52 037	62 221	7 772	17,56	10 184	19,57
Tržby za výrobky a služby	42 009	50 796	63 371	8 787	20,92	12 575	24,76
Výkonová spotřeba	25 932	30 800	38 060	4 868	18,77	7 260	23,57
Přidaná hodnota	19 052	21 637	24 217	2 585	13,57	2 580	11,92
Osobní náklady	16 101	19 500	21 719	3 399	21,11	2 219	11,38
Daně a poplatky	40	47	61	7	17,5	14	29,79
Odpisy	517	510	585	-7	-1,35	75	14,71
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a mat.	64	185	82	121	189,06	-103	-55,68
Provozní hospodářský výsledek	2 330	1 197	1 695	-1 133	-48,63	498	41,60
Finanční výsledek hospodaření	-362	-578	-612	-216	59,67	-34	5,88
Daň z příjmů za běžnou činnost	3	58	277	55	1833,33	219	377,59
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 965	561	806	-1 404	-71,45	245	43,67
Mimořádný výsledek hospodaření	5	286	32	281	5620	-254	-88,81
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 970	847	838	-1 123	-57,01	-9	-1,06

Graf č. 6: Vývoj tržeb v letech 2005 - 2007



Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát lze vypořádat, že během sledovaného období dochází k neustálému nárůstu celkových tržeb. Společnost se přestává zabývat prodejem zboží a soustředí se na prodej vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje zboží klesají neúměrně rychleji než náklady vynaložené na prodej tohoto zboží. Z toho vyplývá, že po celou dobu klesá *obchodní marže*. V roce 2006 marže klesla o 44,37% (v absolutních hodnotách - 319 tis. Kč) a v roce 2007 klesla o 86% (v absolutních hodnotách – 344 tis. Kč).

Rozhodující složkou tržeb jsou *tržby za prodej vlastních výrobků a služeb*, které za sledované období tvoří přibližně 96% celkového objemu tržeb. Zbylou část tržeb tvoří *tržby za prodej zboží* a v malé míře také *tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu*. Zatímco tržby za prodej zboží meziročně klesly o 25,80% respektive o 87,55%, tržby za prodej výrobků a služeb vykazovaly meziroční nárůst o 20,92% (v absolutních hodnotách 8787 tis. Kč) respektive o 24,76% (v absolutních hodnotách 12 575 tis. Kč).

Po celé sledované období dochází k nárůstu *výkonů*, na kterých se největší mírou podílely tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Výkony rostly meziročně o 17,56% respektive o 19,57%.

Pozitivně lze hodnotit růst *přidané hodnoty*, která vychází z rozdílu výkonů a výkonové spotřeby. Přidaná hodnota konstantně rostla v roce 2006 o 13,57% a v roce 2007 o 11,92%. Menší růst přidané hodnoty v roce 2007 není způsoben menšími tržbami za prodej výrobků a služeb, ale enormním zvýšením výkonové spotřeby.

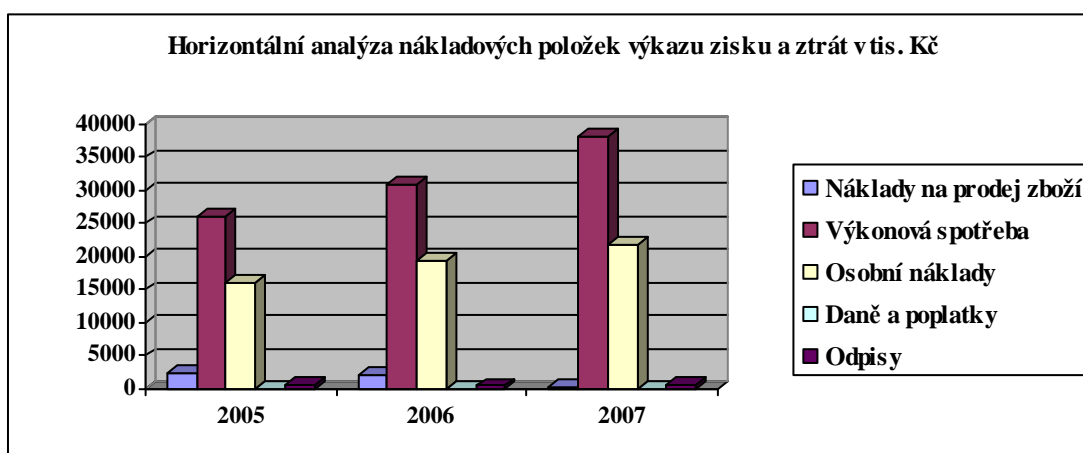
Projevuje se tu zdražení vstupních materiálů a energií, přičemž zdražení vstupů nebylo promítnuto do výstupů z důvodu udržení konkurenceschopnosti na trhu výrobků.

Dochází také k nárůstu **osobních nákladů**, který je převážně způsoben neustálým navyšováním zaměstnanců (o 16% za sledované období, z 87 na 101 zaměstnanců) a také nárůstem mezd, které mají rostoucí tendenci během let 2005-2007. V tomto případě se jedná o odůvodnitelnou položku související s rostoucí inflací a skutečností, že firma nemůže stagnací mezd riskovat odchod kvalifikovaných pracovníků.

V roce 2007 dochází k nárůstu **odpisů**. Růst je spojen se zvýšeným nákupem hmotného majetku v roce 2006.

V roce 2006 došlo k nárůstu **tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu** o 189% a naopak v roce 2007 došlo k poklesu o 55,68%. Nejedná se o velké zisky, poněvadž v absolutních hodnotách jde o desetitisíce korun.

Graf č. 7: Znázornění nákladových položek horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát



3.2.1.6. Horizontální analýza Výnosů a nákladů

Tabulka č.7: Horizontální analýza výnosů a nákladů za roky 2005-2007

Údaje jsou v tis. Kč, respektive v%	2005	2006	2007	2006- 2005	%	2007- 2006	%
Provozní náklady	45 309	53 461	60 976	8 152	18,99	7 515	14,06
Provozní výnosy	47 639	54 658	62 671	7 019	14,73	8 013	14,66
Provozní výsledek hospodaření	2 330	1 197	1 695	-1 133	-48,63	498	41,60
Finanční náklady	444	662	680	218	49,10	18	2,72
Finanční výnosy	82	84	68	2	2,44	-16	-19,05
Finanční výsledek hospodaření	-362	-578	-612	-216	59,67	-34	5,88
Daň z příjmu za b. č.	3	58	277	55	1833,33	219	377,59
Výsledek hospodaření za b. č.	1 965	561	806	-1 404	-71,45	245	43,67
Mimořádné náklady	12	27	3	15	125	-24	-88,89
Mimořádné výnosy	17	342	46	325	1911,76	-296	-86,55
Daň z příjmu za mimoř. č.	0	29	11	29	-	-18	-62,07
Mimořádný hospodářský výsledek	5	286	32	281	5620	-254	-88,81
Náklady celkem	45 768	54 237	61 947	8 469	18,50	7 710	14,22
Výnosy celkem	47 738	55 084	62 785	7 346	15,39	7 701	13,98
Výsledek hospodaření za úč. obd.	1 970	847	838	-1 123	-57,01	-9	-1,06
Výsledek hospodaření před zdaněním	1 973	934	1 126	-1 039	-52,66	192	20,56

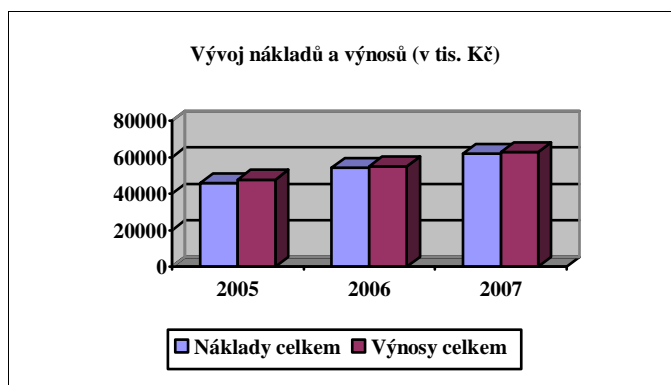
Provozní hospodářský výsledek za sledované období klesl o 7%. V roce 2006 měl klesající tendenci o 48,63% a naopak v roce 2007 měl stoupající tendenci o 41,60%. Na pokles měl vliv především růst výkonové spotřeby.

Mimořádný výsledek hospodaření v roce 2006 zaznamenal nárůst o 5620%, v následném roce již ale klesl o 89%.

Finanční výsledek hospodaření je záporný a neustále se snižuje, což způsobují finanční náklady, které několikanásobně převyšují finanční výnosy.

Z následujícího grafu lze vypožorovat, že *výsledek hospodaření za účetní období*, který tvoří rozdíl celkových nákladů a celkových výnosů, je největší v roce 2005. V ostatních letech měl klesající tendenci.

Graf č. 8 : Vývoj celkových nákladů a výnosů

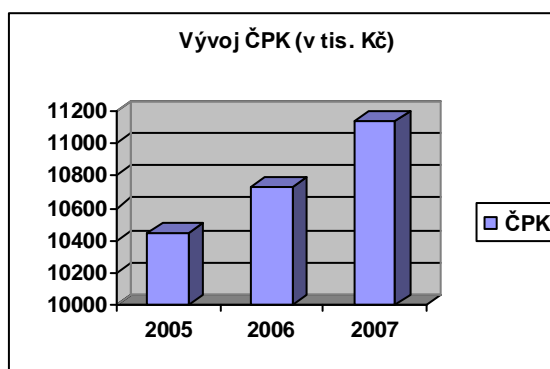


3.2.2. Analýza rozdílových ukazatelů

Tabulka č. 8: Čistý pracovní kapitál v letech 2005 - 2007

Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)	2005	2006	2007
ČPK	10450	10733	11137

Graf č. 9: Vývoj ČPK za sledované období



Hodnota čistého pracovního kapitálu má ve sledovaném období příznivou stoupající tendenci růstu. Tento příznivý růst je způsoben pozvolným navyšováním

oběžných aktiv majetku. Mezi lety 2005 – 2007 ČPK vzrostl o 687 000 Kč a v roce 2007 dosáhl maxima 11 137 tis. Kč. Společnost BMB spol, s.r.o. tedy může snadno hradit své případné finanční závazky.

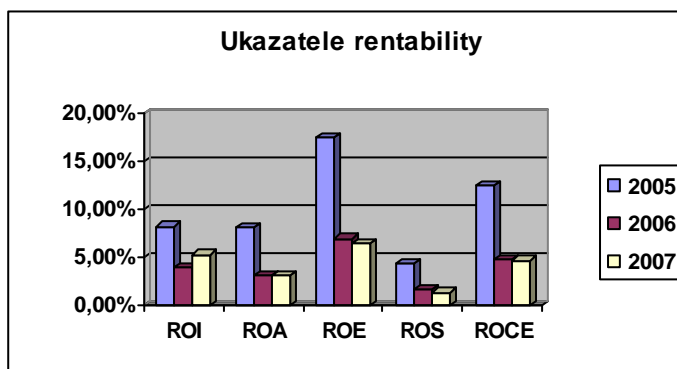
3.2.3. Analýza poměrových ukazatelů

3.2.3.1. Analýza ukazatelů rentability

Tabulka č. 9: Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability	2005	2006	2007
ROI	8,20%	3,98%	5,29%
ROA	8,06%	3,17%	3,17%
ROE	17,46%	6,98%	6,46%
ROS	4,34%	1,59%	1,31%
ROCE	12,51%	4,72%	4,68%
Finanční páka	2,17	2,20	2,04

Graf č. 10: Vývoj ukazatelů rentability za sledované období



Rentabilita vloženého kapitálu ve sledovaném období kolísá. V roce 2005 dosáhla největší hodnoty 8,20%, ale ani tato hodnota se nepřibližuje k doporučené hodnotě. Je to způsobeno nízkým výsledkem hospodaření před zdaněním.

Rovněž **rentabilita celkových vložených aktiv** měla nejvyšší hodnotu v roce 2005 (8,06%) , která se pohybovala na hranici doporučené hodnoty. V ostatních letech vývoj kopíruje rentabilitu vloženého kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí přínos pro vlastníky. V roce 2005 přináší kapitál společnosti BMB spol. s.r.o. 17,46% výnos, v dalších letech je to již 6,98%, respektive 6,46%, což je opět mimo doporučené hodnoty. Pozitivní ale je, že ROE je vyšší než ROA. To je důkazem kladného působení finanční páky. Společnost tedy využívá cizích zdrojů financování efektivně.

Rentabilita tržeb měří výkonnost společnosti a udává, jak velký zisk připadne na 1 Kč obratu. V celém sledovaném období má ROS klesající tendenci.

Rovněž ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů, který dosahoval největších hodnot v roce 2005, má klesající tendenci.

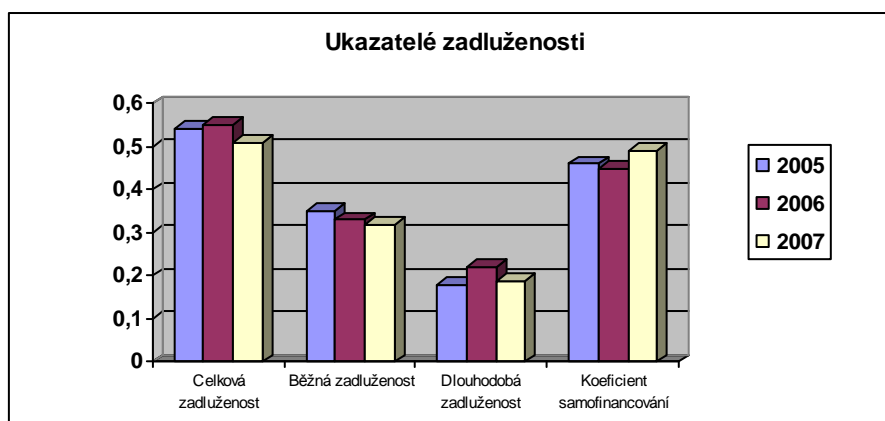
3.2.3.2. Analýza ukazatelů zadluženosti

Tyto ukazatele analyzují vztahy mezi cizími a vlastními zdroji. Růst zadluženosti zvyšuje i finanční páku, příliš velká páka však zvyšuje finanční riziko akcionářů a podnik se snadno může dostat do nepříznivé finanční situace.

Tabulka č. 10: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti	2005	2006	2007
Celková zadluženost	0,54	0,55	0,51
Koeficient samofinanc.	0,46	0,45	0,49
Doba splácení dluhů	-13,57	36,02	3,24
Úrokové krytí	61,65	7,24	4,12
Dlouhodobá zadluženost	0,18	0,22	0,19
Běžná zadluženost	0,35	0,33	0,32

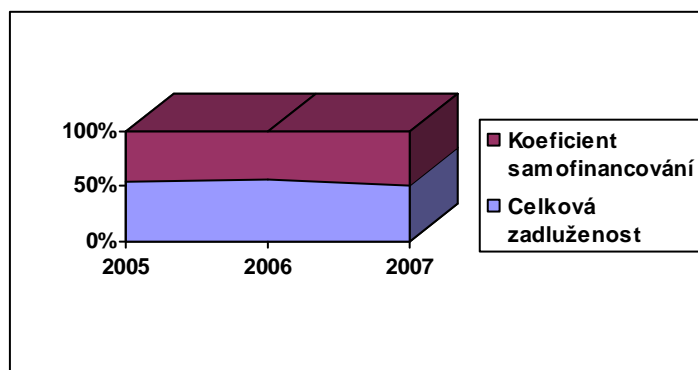
Graf č. 11: Vývoj ukazatelů zadluženosti za sledované období



Celková zadluženost společnosti BMB spol, s.r.o. ve sledovaném období kolísá mezi 51% - 55%. V roce 2007 dosáhla hodnoty 51%, což je hranice průměrné zadluženosti. Lze říci, že celková zadluženost společnosti se za sledovaná období neustále přibližuje k hranici průměrné zadluženosti.

Analogicky k hodnotám celkové zadluženosti je **ukazatel koeficientu samofinancování**, který udává podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Společnost BMB spol, s.r.o. vykazuje kolísavou tendenci, a to v rozmezí 45% - 49% v roce 2007.

Graf č. 12: Vzájemný vztah celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování za sledované období



Ukazatel doby splácení dluhů vyjadřuje, po kolika letech je podnik schopen splatit své dluhy při stávající výkonnosti. U finančně zdravých podniků se jako doporučená hodnota volí 3 roky splatnosti dluhů. Doporučená hodnota rovněž závisí na typu podniku. U průmyslové výroby 4 roky, u řemeslné živnosti 5 let, u velkoobchodu 6 let a u maloobchodu 8 let. Společnost BMB spol, s.r.o. měla v roce 2005 zápornou hodnotu doby splácení dluhů, to znamenalo, že při stávající výkonnosti by společnost nebyla schopna splácet své dluhy a byla by zřejmě odsouzena k exekuci, respektive k likvidaci společnosti. Bylo to způsobeno záporným provozním cash flow. V následujícím roce provozní cash flow nabývá kladných hodnot a tím dochází ke změně ukazatele doby splácení dluhů na 36. V roce 2007 dosahoval ukazatel hodnoty 3,24, což znamená, že společnost by při zachování výkonnosti splatila své současné dluhy za 3,24 let.

Ukazatel úrokového krytí vykazuje v roce 2005 vysokých hodnot 61,65, to značí, že jsou nákladové úroky převyšovány ziskem více než 61krát. Je to způsobeno především díky nízké hodnotě nákladových úroků. V dalších letech ukazatel postupně klesal až na hodnotu 4,12 v roce 2007. Bankovní standarty doporučují hodnotu 3. Finančně zdravé podniky mají hodnotu ukazatele v intervalu 6 – 8.

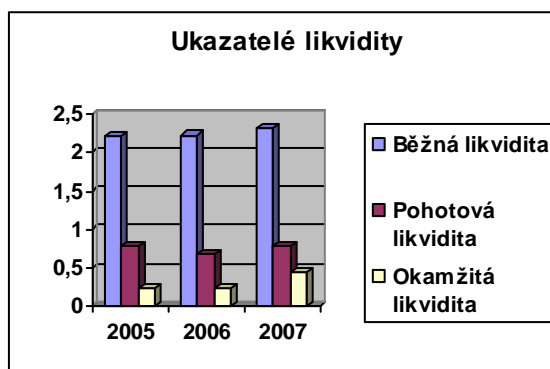
Z tabulky č.10 dále vychází, že ve sledovaném období je v průměru 20% aktiv financováno dlouhodobými dluhy a v průměru 33% aktiv je financováno krátkodobým cizím kapitálem.

3.2.3.3. Analýza ukazatelů likvidity

Tabulka č. 11: Ukazatelé likvidity v letech 2005 - 2007

Ukazatelé likvidity	2005	2006	2007
Běžná likvidita	2,21	2,23	2,31
Pohotová likvidita	0,78	0,67	0,79
Okamžitá likvidita	0,24	0,23	0,45

Graf č. 13: Vývoj ukazatelů likvidity



Ukazatel běžné likvidity je měřítkem budoucí solventnosti společnosti. Doporučená hodnota se pohybuje v intervalu 2 – 3. Společnost BMB spol, s.r.o. se pohybuje v průměru kolem hodnoty 2,25, a tím splňuje kritéria doporučených hodnot.

Ukazatel pohotové likvidity se po celé sledované období pohybuje pod hranicí doporučených hodnot. Je to způsobeno velikostí zásob společnosti. Hodnoty se

pohybují v průměru kolem 0,75 a doporučené jsou hodnoty pohybující se v intervalu 1 – 1,5. Hodnota pod 1 je nepřijatelná pro banky a znamená prvotní platební neschopnost.

Ukazatel okamžité likvidity se za celé sledované období pohybuje v doporučených hodnotách 0,2 – 0,5. V roce 2007 je hodnota ukazatele 0,45 a blíží se k horní hranici doporučených hodnot. V případě překročení této hranice bude společnost BMB spol, s.r.o. špatně hospodařit s kapitálem.

3.2.3.4. Analýza ukazatelů aktivity

Tabulka č. 12: Ukazatele aktivity v letech 2005 - 2007

Ukazatele aktivity	2005	2006	2007
Obrat celkových aktiv	1,86	2,00	2,41
Obrat stálých aktiv	9,12	7,70	10,00
Obrat zásob	3,67	3,92	4,94
Doba obratu zásob	98	92	73
Doba obratu pohledávek	37	26	17
Doba obratu závazků	86	68	58

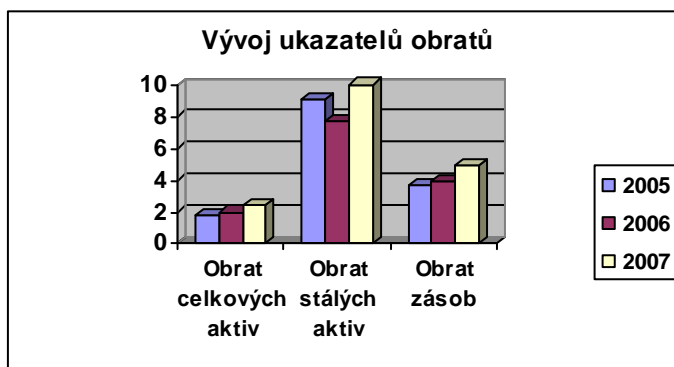
Hodnoty *ukazatele obratu celkových aktiv*, které vyjadřují počet obrátek celkových aktiv zpravidla za jeden rok, se v letech 2005 – 2007 pohybují v rozmezí 1,86 – 2,41. Dle doporučených hodnot 1,6 – 3 to lze považovat za optimální.

Hodnoty *ukazatele obratu stálých aktiv* se srovnávají s odvětvovým průměrem a udávají, jak velká je hodnota tržby vyprodukovaná na 1Kč majetku. Pokud je nižší hodnota než je průměr v odvětví, znamená to, že nejsou dostatečně využívány výrobní kapacity a je třeba je více využívat. V roce 2007 hodnota nabývá nejvyšších hodnot sledovaného období, což značí dobře nastavený trend obratu stálých aktiv a tedy dobré využívání výrobních kapacit. Obrat stálých aktiv je výrazně vyšší než obrat celkových aktiv, to znamená, že společnost je tzv. kapitálově lehká. Převažují tedy oběžná aktiva nad aktivy stálými.

Hodnoty *ukazatele obratu zásob* vypovídají o intenzitě využití zásob, tj. kolikrát se během roku prodá a uskladní určité množství zásob. Nízká hodnota ukazatele značí, že podnik má přebytečné zásoby a tím i nízkou likviditu. Čím vyšší hodnoty podnik dosáhne, tím lépe, neboť vyšší hodnota svědčí o tom, že zásoby jsou neustále v pohybu a neleží v nich pouze uložené peníze. Společnost BMB spol, s.r.o. má po celou sledovanou dobu příznivou stoupající tendenci. Průměrná hodnota ukazatele je 4,18.

Dle americké normy s doporučenou hodnotou 9 je ukazatel obratu zásob pod touto doporučenou hodnotou viz. literatura (5). Pozitivně se na vzrůstajícím vývoji obratu zásob podílejí tržby za prodej vlastních výrobků a tržeb, naopak k získání vyšších hodnot ukazatele brání vysoký stav zásob a to především neustálé zvyšování zásob materiálu.

Graf č. 14: Vývoj ukazatelů obrátů



Doba obratu zásob by měla být co nejnižší, poněvadž tento ukazatel udává počet dní, za které se zásoba změní v hotovost či pohledávku. Ve sledovaném období má sice společnost BMB spol, s.r.o. klesající tendenci, avšak stále převyšuje americký průměr 40 dní. Nejnížší dobu obratu zásob společnost dosáhla v roce 2007 a to 73 dní.

Velmi pozitivně lze hodnotit klesající vývoj **doby obratu pohledávek**, kdy v roce 2007 dosáhla 17 dní od prodeje výkonu až po přijetí peněz.

Doba obratu obchodních závazků, která podává informaci o době, po kterou firma odkládá platbu závazků vůči dodavatelům, by měla být větší než doba obratu pohledávek. Z tabulky č. 12 je patrné, že tomu tak je. Ukazatel má taktéž klesající tendenci, v roce 2007 firma platí své závazky 58 den.

3.2.3.5. Analýza ukazatelů produktivity (provozní/ výrobní)

Tabulka č. 13 : Ukazatelé produktivity provozní

Provozní ukazatelé	2005	2006	2007
Produktivita práce z přidané hodnoty (v tis. Kč)	219	221	240
Produktivita práce z výkonu (v tis. Kč)	509	531	616
Mzdová produktivita	1,63	1,54	1,54
Průměrný výdělek (v tis. Kč)	134,48	143,43	155,80

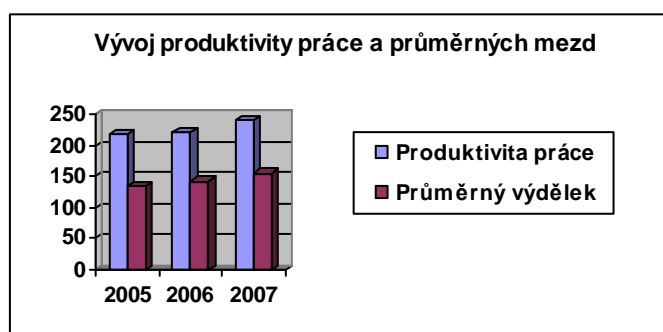
Produktivita práce z přidané hodnoty, která vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na 1 zaměstnance, by měla mít rostoucí vývoj. Z tabulky č. 13 je patrné, že i při velkém zvyšování výkonové spotřeby a zvyšování počtu zaměstnanců má vývoj ukazatele rostoucí tendenci. V roce 2006 produktivita vzrostla nepatrně oproti roku 2005. V roce 2007 již produktivita práce z přidané hodnoty vzrostla výrazně, převážně díky výraznému zvýšení výkonů respektive tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Produktivita práce z výkonů, která vyjadřuje, jaké množství výkonů v Kč připadá na 1 zaměstnance, by opět měla mít rostoucí tendenci. Rostoucí trend společnost splňuje a dosahuje tím s vyšší hodnotou ukazatele lepších výsledků. S touto rostoucí produktivitou může společnost BMB spol. s.r.o. více investovat do rozvoje svých zájmů.

Průměrný výdělek, který vyjadřuje průměrný roční výdělek jednoho zaměstnance, by měl mít taktéž stoupající tendenci. Průměrný výdělek ve sledovaném období neustále roste, v roce 2007 dosáhl hodnot 155,80 tis. Kč na jednoho zaměstnance, což je 12 983 Kč měsíčně.

Pozitivní je, že po celé sledované období je produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance vyšší než průměrné mzdy. Znamená to, že zaměstnanec přináší vyšší hodnotu v porovnání s náklady, které společnosti vznikají s jeho zaměstnáváním.

Graf č. 15: Vývoj produktivity práce a průměrných mezd v letech 2005 - 2007



Mzdová produktivita, která vyjadřuje jaká část přidané hodnoty připadá na 1 Kč vyplacených mezd, by měla mít růstovou tendenci. Vývoj je opačný, v roce 2005 mzdová produktivita dosahovala hodnot 1,63 a v letech 2006 a 2007 klesla na hodnotu 1,54. Je to způsobeno rychlejším růstem mzdových nákladů než přidané hodnoty. V následujících letech je třeba dbát na rychlejší růst přidané hodnoty, kterou

negativně ovlivňuje vysoký nárůst výkonové spotřeby a to konkrétně spotřeba materiálu a energie než mzdových nákladů.

3.2.3.6. Ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow

Tabulka č. 14 : Ukazatelé na bázi finančních fondů

Ukazatelé na bázi finančních fondů	2005	2006	2007
Rentabilita obratu z hlediska ČPK	23,04%	20,09%	17,47%
Podíl ČPK na celkovém majetku	42,75%	40,18%	42,14%
Rentabilita ČPK	18,85%	7,89%	7,52%
Doba obratu ČPK	2,77	2,41	2,10

Tabulka č. 15 : Ukazatelé na bázi cash flow

Ukazatelé cash flow	2005	2006	2007
Rentabilita tržeb z CF	-0,02%	0,65%	4,66%
Stupeň oddlužení	-6,20%	2,39%	22,08%
Finanční využití VK	-7,22%	2,87%	22,89%

Ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow se po celé sledované období vyvíjí nejednoznačně. Rentabilita tržeb, která vyjadřuje finanční výkonnost podniku, dosahovala v roce 2005 záporné hodnoty -0,02%. V následujících letech se dostala do kladných čísel a v roce 2007 hodnota rentability tržeb dosáhla 4,66%.

Stupeň oddlužení vzrostl ze záporných hodnot -6,20% v roce 2005 na 22,08% v roce 2007. Tento ukazatel, který vypovídá o schopnosti vyrovnávat vzniklé závazky z vlastní finanční síly, v roce 2007 dosahoval postačujících hodnot dle rakouských norem. (1)

3.2.4. Analýza soustav ukazatelů

3.2.4.1. Altmanův model

Tabulka č. 16: Altmanův index finančního zdraví v letech 2005 - 2007

Altmanovo Z-skóre	2005	2006	2007
0,717 * X1	0,3065	0,2868	0,3011
0,847 * X2	0,2880	0,3303	0,3642
3,107 * X3	0,2486	0,1243	0,1554

0,420 * X4	0,3610	0,3498	0,4052
0,998 * X5	1,8563	1,9960	2,4052
Z-skóre	3,06	3,09	3,63

$$\text{Z-skóre} = 0,717 x_1 + 0,847 x_2 + 3,107 x_3 + 0,420 x_4 + 0,998 x_5$$

Jednotlivé proměnné $x_1 - x_6$ získáme pomocí vztahů:

x_1 = ČPK / aktiva celkem x_2 = kumul. neroz. zisk min. let / aktiva celkem

x_3 = EBIT / aktiva celkem x_4 = vlastní kapitál / celkové dluhy

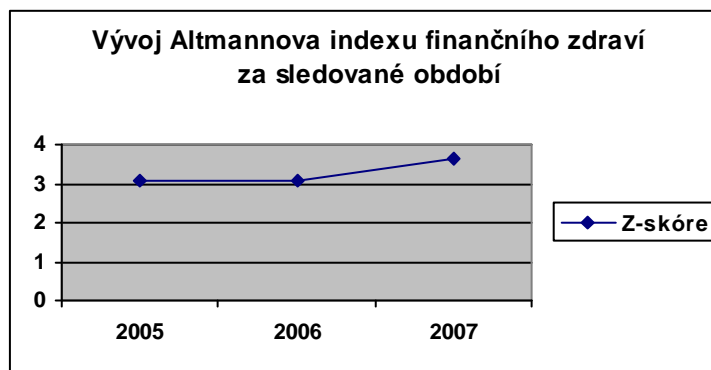
x_5 = tržby / aktiva celkem

Pokud je Z-skóre:

- > 2,9 - uspokojivá finanční situace,
- $1,2 < Z < 2,9$ - „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků,
- < 1,2 - podnik je ohrožen vážnými finančními problémy.

Z výše uvedené tabulky lze vypočítat rostoucí tendence ukazatele Altmanova indexu finančního zdraví. V roce 2007 byla hodnota Z-skóre 3,63. Z výsledků lze říci, že po celé sledované období má společnost BMB spol, s.r.o. uspokojivou finanční situaci.

Graf č. 16: Vývoj Altmanova indexu finančního zdraví za sledované období



3.2.4.2. Index IN01

Tabulka č. 17 : Index IN 01 v letech 2005 - 2007

Index IN01	2005	2006	2007
$0,13 * X_1$	0,2421	0,2385	0,2556
$0,04 * X_2$	2,4663	0,2896	0,1650
$3,92 * X_3$	0,3164	0,1371	0,1670
$0,21 * X_4$	0,4101	0,4330	0,4989
$0,09 * X_5$	0,1986	0,2007	0,2077
Index IN01	3,63	1,30	1,29

Výpočet indexu a interpretace výsledků : $IN\ 01 = 0,13\ x_1 + 0,04\ x_2 + 3,92\ x_3 + 0,21\ x_4 + 0,09\ x_5$

X_1 = aktiva celkem / cizí zdroje

X_2 = EBIT / nákladové úroky

x_3 = EBIT / aktiva celkem

x_4 = výnosy / aktiva celkem

X_5 = oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)

Pokud je index IN 01:

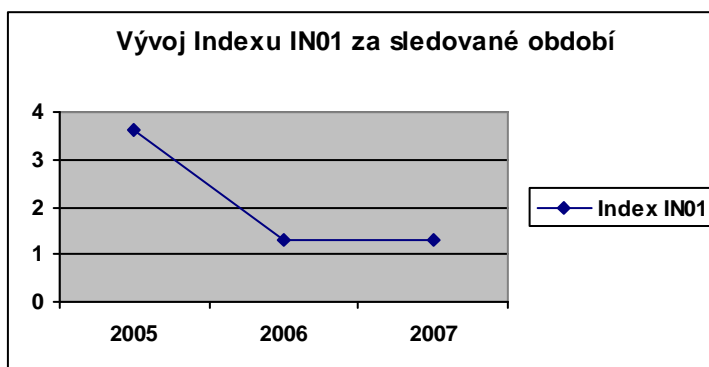
$> 1,77$ - podnik tvoří hodnotu,

$< 0,75$ - podnik spěje k bankrotu,

$0,75 < IN\ 01 < 1,77$ - „šedá zóna“.

Hodnoty Indexu IN01, které umožňují posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých podniků, dosahovaly v roce 2005 ideálních hodnot. Společnost BMB spol, s.r.o. tedy tvořila hodnotu. V roce 2006 a 2007 dochází k propadu hodnoty indexu, společnost se dostává do tzv. šedé zóny nevyhraněných výsledků. Společnost nespěje k bankrotu, ale ani nevytváří žádnou hodnotu pro vlastníky.

Graf č. 17: Vývoj Indexu IN01 za sledované období



3.2.4.3. Taflerův bankrotní model

Tabulka č. 18 : Taflerův model v letech 2005 - 2007

Taflerův model	2005	2006	2007
0,53 * R1	0,1208	0,0594	0,0701
0,13 * R2	0,1893	0,1737	0,1901
0,18 * R3	0,0638	0,0561	0,0580
0,16 * R4	0,2969	0,3199	0,3860
T	0,67	0,61	0,70

$$T = 0,53 \cdot R1 + 0,13 \cdot R2 + 0,18 \cdot R3 + 0,16 \cdot R4,$$

, kde R1 = zisk před zdaněním / krátkodobé závazky,

R2 = oběžná aktiva / cizí kapitál,

R3 = krátkodobé závazky / celková aktiva,

R4 = tržby celkem / celková aktiva.

Dle výsledků soustav ukazatele Taflerova bankrotního modelu vyplívá, že po celé sledované období se společnost BMB spol, s.r.o. nachází v zóně $T > 0,3$, což znamená, že společnost má velmi malou pravděpodobnost bankrotu.

3.3. Souhrnné hodnocení finanční situace společnosti

Nyní lze na základě provedené finanční analýzy přistoupit k souhrnnému hodnocení vývoje finanční situace výrobní a kapitálově lehké společnosti BMB spol, s.r.o. v letech 2005 – 2007.

3.3.1. Hodnocení vývoje majetkové struktury

Během let 2005 - 2007 dochází v majetkové struktuře společnosti k různým změnám. Během sledovaného období dochází k růstu aktiv o 8%. V roce 2006 došlo k nárůstu aktiv a následně v roce 2007 byl zaznamenán velice mírný pokles aktiv. Meziroční nárůst v roce 2006 byl zapříčiněn navýšením stálých aktiv téměř o 40%, konkrétně se jednalo o navýšení dlouhodobého hmotného majetku nákupem nemovitosti. Následně v roce 2007 byl zaznamenán velice mírný pokles aktiv o 1%.

Co se týče oběžných aktiv, tak v roce 2006 i 2007 došlo k mírnému růstu. Rozbor jednotlivých položek oběžných aktiv odhalil, že rovnoměrně nenarůstaly všechny položky oběžných aktiv. Zatímco v roce 2006 byl nárůst zásob (materiálu a nedokončené výroby) a pokles krátkodobého finančního majetku, tak v roce 2007 byl pokles zásob a nárůst krátkodobého finančního majetku. Pozitivní je neustálý pokles krátkodobých pohledávek a neexistence dlouhodobých pohledávek. Svědčí to o dobře nastaveném systému prodeje.

Se změnou aktiv paralelně dochází i ke změně pasiv. Po celé sledované období dochází ke konstantnímu růstu vlastního kapitálu. Je to způsobeno zvyšováním výsledků hospodaření z minulých let a to nerozděleným ziskem. Dále v roce 2006 došlo k 11% růstu cizích zdrojů. Bylo to způsobeno novým bankovním úvěrem na financování stálých aktiv. V následujícím roce došlo k poklesu cizích zdrojů převážně díky splácení bankovního úvěru. Co se týče dlouhodobých závazků, tak po celou dobu mají klesající trend, v roce 2006 dokonce o 52%.

Z analýzy pasiv lze také vysledovat postupný trend vyrovnávání výše vlastního kapitálu s cizími zdroji. Jedná se o dobře nastavený trend z hlediska zadlužení podniku a rizikovosti podnikání (cizí kapitál je postupně nahrazován vlastním kapitálem). Z hlediska posuzování finanční situace podniku majiteli se již nemusí jednat o zlepšující se stav, neboť dochází k poklesu hodnoty finanční páky a tím i ke snížení míry výnosnosti vlastního kapitálu, neboť finanční páka je založena na faktu, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní.

3.3.2. Hodnocení vývoje tržeb, nákladů, cash flow

Vzhledem k tomu, že společnost prodává většinou své vlastní výrobky (v roce 2007 99% celkových tržeb), tržby za prodej zboží a tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu se jeví jako nepodstatné položky v porovnání s tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb, které meziprocentně v průměru narůstají o 22%.

Na celkových nákladech se největší mírou podílejí provozní náklady a to především výkonová spotřeba a osobní náklady. Výkonová spotřeba po celé sledované období roste v průměru o 21%. Je to způsobeno neustálým růstem cen vstupního materiálu a růstem cen energií, které se velkou měrou podílejí na výrobě. Osobní náklady mají v letech 2005 – 2007 také vzrůstající tendenci. V roce 2006 společnost s

rozšířením výroby přijala 11 nových pracovníků, proto osobní náklady skokově narostly o 21%, v roce 2007 přijala další 3 nové zaměstnance a osobní náklady vzrostli o 11%. Dobré je, že tempo růstu výkonové spotřeby nikdy nepředběhlo tempo růstu výkonů. Jde o tzv. přidanou hodnotu, která má vzestupnou tendenci.

V peněžních tocích jsou odraženy změny, které byly již popsány v souvislosti s majetkovou strukturou. Investiční CF je za sledované období nejnižší v roce 2006, což souvisí s pořízením nemovitosti. Dále dochází k velké změně stavu zásob.

3.3.3. Hodnocení rentability, produktivity

Všechny ukazatele rentability (ROI, ROA, ROE, ROS, ROCE) vykazují nejvyšších hodnot v roce 2005. Následně v roce 2006 a 2007 prudce klesly až na ROI, která v roce 2007 opět vzrostla. Propad je způsoben skutečností, že výpočet ukazatelů vychází z podílu zisku a aktiv či pasiv. V podílu potom vysokou roli hraje růst aktiv, pasiv a hospodářského výsledku během sledovaného období. Dochází k poklesu ukazatele rentability vloženého kapitálu pod doporučenou hodnotu. Rentabilita vlastního kapitálu přináší v roce 2005 společnosti 17% výnos, v dalších letech je to již kolem 6%, což je opět mimo doporučené hodnoty. Rovněž rentabilita celkových vložených aktiv, rentabilita tržeb a rentabilita dlouhodobých zdrojů se pohybují pod hranicí doporučených hodnot. Pozitivní ale je, že rentabilita vlastního kapitálu převyšuje rentabilitu celkových aktiv, což dokazuje kladné působení finanční páky. Společnost tedy využívá cizích zdrojů efektivně.

Ukazatele produktivity měly po celé sledované období pozitivní, rostoucí trend. Produktivita práce z přidané hodnoty a produktivita práce z výkonu nejvíce vzrostly v roce 2007 díky výraznému zvýšení tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Průměrný výdělek, i přes zvyšování počtů zaměstnanců a tím pádem i enormním zatížením osobními náklady, zaznamenal růst z 134 tis. Kč v roce 2005 na 156 tis. Kč v roce 2007. Pozitivní je, že po celé sledované období je produktivita práce z přidané hodnoty na jednoho zaměstnance vyšší než průměrné mzdy. Nevýhodou je klesající ukazatel mzdové produktivity, který klesl z 1,63 v roce 2005 na 1,54 v roce 2007. To znamená, že rychleji rostou mzdové náklady než přidaná hodnota, kterou negativně ovlivňuje vysoký nárůst výkonové spotřeby (spotřeba materiálu a energie).

3.3.4. Hodnocení zadluženosti a likvidity

Ukazatel zadluženosti ukazuje, že společnost BMB spol, s.r.o. je s 51% v roce 2007 průměrně zadlužená. Ukazatel doby splácení dluhů v roce 2005 vykazoval záporných hodnot. Pokud by společnost zachovala stávající výkonnost, nebyla by schopna splácet své dluhy a byla by zřejmě odsouzena k exekuci a asi i k likvidaci. Tato situace nastala zápornou hodnotou provozního cash flow respektive změnou stavu zásob. V následujících letech se situace zlepšila až k době splacení dluhu za 3,24 let v roce 2007, což je již ideální hodnota ukazatele doby splácení dluhů. Ukazatel úrokového krytí vykazuje v roce 2005 vysokých hodnot nad doporučenými hodnotami. Je to způsobeno nízkou hodnotou nákladových úroků. V následujících letech se úrokové krytí přibližovalo k doporučené hodnotě a v roce 2007 bylo 4,12.

Ukazatel běžné likvidity se po celé sledované období nachází mezi doporučenými hodnotami. Dle ukazatele pohotové likvidity by se společnost mohla nacházet v prvotní platební neschopnosti, poněvadž se po celé období pohybuje pod doporučenými hodnotami. Důvodem jsou vysoké zásoby. Ukazatele okamžité likvidity se opět nachází v doporučených hodnotách.

3.3.5. Hodnocení aktivity

Ukazatele obratu celkových aktiv se po celé sledované období nacházejí v doporučených hodnotách 1,6 – 3. Obrat stálých aktiv v roce 2006 zaznamenal pokles z důvodu nárůstu dlouhodobého hmotného majetku a tedy stálých aktiv. Následně v roce 2007 zaznamenal nejvyšší hodnotu za sledované období a to 10 Kč tržby na 1 Kč majetku. Je to způsobeno neustálým navyšováním tržeb. Obrat stálých aktiv je výrazně vyšší než obrat celkových aktiv, to znamená, že společnost je tzv. kapitálově lehká. Ukazatel obratu zásob, který má po celé sledované období klesající vývoj, nedosahuje hodnot oborového průměru. Společnost má přebytné nelikvidní zásoby. Rovněž doba obratu zásob, která po celé období klesá, značně převyšuje průměr v USA. Nejnižší doba obratu zásob tedy byla dosažena v roce 2007 a to 73 dní. Tento stav nelze považovat za dobrý, poněvadž vysoký stav zásob, zvyšuje vázanost peněžních prostředků v nich. Je potřeba neustále dobu obratu zásob snižovat nižšími zásobami a ne jen zvyšujícími tržbami. Velice pozitivně lze hodnotit klesající dobu obratu pohledávek.

V roce 2007 dosáhla 17 dní od prodeje k inkasování peněz. Taktéž doba obratu obchodních závazků má pozitivní klesající trend. V roce 2007 byla doba obratu obchodních závazků 58 dnů. Je dodrženo pravidlo, že doba obratu obchodních závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek.

3.3.6. Hodnocení analýzy soustav ukazatelů

Při testování 3 soustav ukazatelů dochází k různým výsledkům. Především indexy IN01 a Z-skóre se v důsledku rozdílného přístupu k jednotlivým dílčím výpočtům značně rozcházejí v predikci následujícího vývoje společnosti BMB spol. s.r.o. Dle Altmanova indexu finančního zdraví má společnost po celé sledované období stoupající vývoj ukazatele nacházejícího se v intervalu uspokojivé finanční situace. Tento neustále zlepšující se stav nastává díky enormnímu zvyšování tržeb. Naopak při testování pomocí Indexu IN01 se společnost v roce 2005 nachází v intervalu, kdy tvoří hodnoty, ale poté v letech 2006 a 2007 index IN01 téměř 3x klesá a společnost se dostává do tzv. šedé zóny nevyhraněných výsledků, kdy nevytváří žádné hodnoty pro vlastníky. Tato negativní změna situace je zapříčiněna nárůstem nákladových úroků a poklesem výsledku hospodaření. Dle poslední testované soustavy, Taflerova bankrotního modelu, vychází, že společnosti se za celé sledované období ani jednou nehrozilo riziko bankrotu.

4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V předchozí kapitole jsem provedl detailní rozbor finanční situace společnosti BMB spol, s.r.o pomocí finanční analýzy. Na základě tohoto rozboru musím konstatovat, že společnost BMB spol, s.r.o. v letech 2005 – 2007 má dobrou kondici a její finanční situace je s postupem času neustále zlepšována. V roce 2006 došlo k několika událostem, které vedly ke zhoršení některých ukazatelů. Příčinou byla rozšiřující výroba o masivní postele a s tím související přijetí nových pracovníků, dále koupě nemovitosti, potažmo smlouvení investičního bankovního úvěru.

Společnost má po celé sledované období problém s pohotovou likviditou, která je na hranici prvotní platební neschopnosti. S tím souvisí ukazatel obratu zásob, který není v hodnoceném období optimální i přes kladný vzrůstající trend. O všem vypovídá doba obratu zásob, která dosáhla nejlepších hodnot v roce 2007 a to 73 dní. Všechny tyto nedobré hodnoty ukazatelů svědčí o vysokém stavu zásob společnosti, které mají nízkou likviditu a zbytečně se v nich vážou peněžní prostředky, které mají nízký výnos v podobě prodeje materiálu pod cenou nebo nulový výnos v podobě nedokončené výroby. Víím, že tento druh výroby je vázán na vysoké materiálové vstupy a také, že při rozšiřující výrobě je nutné zajistit větší zásoby. Přesto si myslím, že jako hlavní doporučení ke zlepšení finanční situace ve společnosti je optimalizace stavu zásob. Pokud se podíváme na vertikální analýzu aktiv, tak zásoby tvoří po celé období přibližně 50% všech aktiv. Konkrétně zásoby materiálu rok od roku rostou, až na 17% v roce 2007. Zásoby nedokončené výroby se pohybují okolo 19% a zásoby výrobků okolo 13-14%. Proto bych doporučoval následující kroky.

4.1. Řízení zásob

Jak již bylo uvedeno výše, k získání lepších výsledků některých poměrových ukazatelů, je třeba optimalizovat stav zásob.

Z finanční analýzy vyplívá, že pouze zásoby materiálu mají po celou dobu vzrůstající tendenci. Důvod pro držení takového množství materiálu je zřejmě nižší jednotková cena při velkém odběru od dodavatele nebo také pojistná zásoba materiálu pro případ, že by dodavatel zpozdil dodávku, atd. Je třeba dodržet plynulost výroby. Na

druhou stranu rychlejší a spolehlivější dodávky materiálu umožní snížení jejich pohotovostních zásob, aniž by byla porušena plynulost dodávek pro výrobu. Proto se domnívám, že optimalizace zásob materiálu je tou správnou cestou k zlepšení finanční situace společnosti BMB spol, s.r.o.

V dnešní době se při řízení zásob využívá celé řada moderních systémů řízení zásob, jako je např. systém ABC a další komplexní systémy počítačové podpory řízení nákupu a zásob. Z nich velmi užívané jsou systémy firmy IBM, a to i u nás např. systém IMPACT, MINCOS, TRIM, PROMAT a další. Oddělení logistiky, které se zabývá vstupními materiálovými prvky, doporučuji k optimalizaci zásob využití metody ABC.

4.1.1. Metoda ABC

Metoda ABC vychází ze skutečnosti, že je obvykle velmi pracné a často neúčelné věnovat všem druhům materiálů v zásobách stejnou pozornost a sledovat je stejně podrobně jednotnými postupy a metodami. Ukazuje se, že je vhodná diferenciací ve všech fázích nákupního procesu: při koncepčním (strategickém) řízení nákupu, při plánování budoucí spotřeby, při doplňování zásob i při jejich vlastním řízení. Na těchto poznatcích je vybudován systém diferencovaného řízení zásob, zvaný stručně jako metoda ABC.

Východiskem pro uplatnění metody ABC je rozčlenění materiálových druhů na tři (ABC), čtyři (ABCD), popř. více skupin. Při výrobě masivních postelí a nočních stolků, společnost využívá tyto materiálové prvky: buková a březová spárovka, laťovka, dýha, lepidlo, mořidlo, lak. Nejdůležitějším hlediskem pro třídění, které můžeme provádět podle různých kritérií, je obvykle hodnotový rozsah spotřeby jednotlivých druhů materiálů. Vychází se z poznatku, že ve většině podniků můžeme pozorovat velmi nerovnoměrnou hodnotovou strukturu spotřeby za určité období (rok, čtvrtletí, měsíc). Rozdělíme-li jednotlivé druhy materiálu podle jejich podílu na celkové výši celoroční spotřeby, zjistíme, že existují tři (čtyři) skupiny s tímto složením počtu druhů a podílu na hodnotě spotřeby:

- A. 5 až 15 % druhů představuje 60% až 80% podíl na celkové hodnotě spotřeby,
- B. 15 až 25 % druhů představuje 15% až 25% podíl,
- C. 60 až 80 % druhů představuje 5% až 15% podíl,

Důležité je účelně využít klasifikace a rozdělení sortimentu materiálu na skupiny při řízení nákupního procesu. Jednotlivým skupinám zásob věnujeme ve všech fázích řízení tohoto procesu odlišnou pozornost.

Tato diferenciací se týká personálního obsazení jednotlivých nákupních skupin, organizačního řešení, péče věnované informacím, plánování, analýze, rozhodování a kontrole, jakož i příslušných metod, postupů, apod. Diferenciací se projevuje v souborech aktivit výzkumu nákupního trhu, predikce potřeb, při volbě a komunikaci s dodavatelem, při řízení zásob.

Analýza ABC je založena na „Paretově“ zákonitosti (na tzv. pravidle 80/20), která říká, že velmi často zhruba 80 % důsledků vyplývá přibližně z 20 % počtu všech možných příčin (uvedená čísla 80 a 20 % neplatí absolutně, vyjadřují pojmy „hodně“ a „málo“ a pro konkrétní případy budou tyto podíly asi vždy poněkud odlišné).

Z „Paretovy“ zákonitosti vyplývá, že při řízení je třeba soustředit pozornost na omezený počet nejdůležitějších objektů (skladových položek, dodavatelů, odběratelů, výrobků, apod.), které mají rozhodující vliv na celkový výsledek.

Důvodem diferenciací způsobů řízení zásob pro kategorie položek je snaha snížit hodnotu celkové průměrné zásoby a přitom pokud možno také zmenšit – nebo alespoň příliš nezvětšit – celkový roční počet objednávek (reprezentující objem práce, která je spojena s nákupem či se zadáváním dávek do výroby).

Při stanovování potřeby a při řízení zásob se věnuje největší, téměř každodenní pozornost položkám *kategorie A* („velmi důležitým“). Ty se sledují průběžně. Předpověď potřeby a řídicí veličiny (velikost dávky a norma pojistné zásoby, u objednacích systémů i objednací úroveň) se stanovují individuálně pomocí co nejpřesnějších metod a poměrně často se aktualizují.

Položky *kategorie B* („středně důležitým“) se sledují podobně jako u kategorie A, ale méně často a méně intenzivně. Řídicí veličiny se stanovují obvykle také individuálně, někdy pomocí poněkud jednodušších metod.

Položkám *kategorie C* („málo důležitým“) se věnuje nejmenší pozornost. Jako předpověď potřeby obvykle slouží aritmetický průměr spotřeby, vypočtený z časové řady. Položek kategorie C bývá značný počet. Obvykle je účelné rozdělit tuto kategorii na několik podkategorií, z nichž se pro každou používají jednotné skupinové časové normy zásoby. Dávky a pojistné zásoby je účelné volit větší, z důvodu stále dostupnosti

položek na skladě.

V souvislosti s rozdělením zásob materiálu do skupin pomocí metody ABC je třeba u společnosti BMB spol, s.r.o. také mluvit o tzv. strategiích při doplňování zásob.

Lze uplatnit několik strategií:

- **strategii „s, S“** – strategie s volnými objednávacími termíny, kdy signál k doplnění zásob je vyslán v okamžiku, kdy faktická nebo disponibilní zásoba klesne pod předem stanovenou hladinu „s“. Velikost objednávky je dána rozdílem ($S - s$). Obdobnou strategií je strategie označovaná jako „s, q“, kdy objednávka ve výši q se uplatňuje při dosažení výše „s“. Jednotlivé veličiny „s, S, q“ u konkrétního modelu doplňování zásob se mohou určovat buď empiricky na základě zkušenosti pracovníka nákupu, či s využitím buď deterministických nebo stochastických modelů teorie zásob,
- **strategie „t, S“** – strategie s pevnými objednávacími termíny, které se pravidelně opakují po uplynutí intervalu „t“. V tomto okamžiku se objednává doplnění zásoby podle okamžitého faktického či disponibilního (volného) stavu zásoby „z“ a velikosti hladiny zásoby S (úroveň pro doplnění – max. zásoba), a to ve výši rozdílu „ $S - z$ “. I v tomto případě lze postupovat podle empirické úvahy – odhadu nebo s využitím vhodných modelů teorie zásob,
- **strategie „X“** – jde o strategie v případech, kdy jsou určitými podmínkami determinovány pevné objednávací termíny, které však lze využít při respektování určitých omezení, které vyplývají z chování „zásoby“ v určitém nejistém období. Metoda předpokládá provádění klouzavého bilancování pohybu zásoby (faktická zásoba – již dispozicí blokována zásoba + očekávané doplnění zásoby v mezidobí) a zjištění očekávané zásoby v okamžiku objednávání tak, aby zásoba v okamžiku dodávky dosahovala žádané úroveň S. Mezidobí je označováno jako interval nejistoty,
- **strategie dvou zásobníků** („two-bin system“) – vyžaduje stanovení velikosti zásoby, plnicí funkci jak pojistné zásoby, tak zásoby pro interval nejistoty a stanovení velikosti dodávky tak, aby v okamžiku dodávky dosahovala velikosti S.

Z vertikální analýzy aktiv dále vychází, že největší podíl na zásobách má nedokončená výroba. Ve společnosti BMB spol, s.r.o. jsou pozice technologa a vedoucího výroby. Tito lidé by měli optimalizovat výrobní proces tak, aby se snižovala zásoba nedokončené výroby. Lze například využít zkrácení doby výroby, což přinese snížení objemu nedokončené výroby. S tím samozřejmě souvisí zvýšení volné hotovosti. Daleko větší efekt to ale bude mít na zvýšení konkurenceschopnosti v oboru. Společnost bude schopna zákazníkovi garantovat kratší dodací lhůty.

Všechny tyto přeměny zásob slouží k získání volných peněžních prostředků, které se dají využít např. na splacení části úvěru nebo uložení na peněžním trhu a získávat tím peníze formou úroků. Pokud bychom tyto změny vzali z delšího časového hlediska, volné finanční prostředky je možné použít do strategického rozvoje společnosti.

4.2. Marketing

Z finanční analýzy vyplynulo, že společnost má ve sledovaném období vázáno v zásobách 13-14% hotových výrobků. Ke snížení těchto hodnot je nutné získání nových zákazníků. Ve společnosti není marketingové oddělení, tzn. že marketing neprovádí odborný pracovník v oboru marketingu, ale obchodní oddělení, případně jednatele společnosti. Obchodní oddělení by mělo zvýšit marketingovou aktivitu, případně by společnost měla nechat vyškolit pracovníka v oboru marketing k tomu, aby dokázal získat nové zákazníky. Společnost by se tím vyvarovala hlavních nedostatků, kterých se firmy často dopouštějí.

Mezi tyto nedostatky patří:

- * Nerespektování faktu, že dlouhodobý zisk přináší pouze věrní zákazníci,
- * Znalost chování zákazníků a konkurence je nedostatečná,
- * Práce s trhem nevyužívá možností tvůrčí segmentace, vycházející z pochopení dynamiky měnících se hodnot, potřeb a očekávání zákazníků.

Z nedostatků vyplívá, že je třeba neustále sledovat trh, potřeby a očekávání zákazníků např. formou průzkumu a získat z těchto nedostatků co největší prosperitu společnosti.

Společnost BMB spol, s.r.o. se tento rok zúčastnila mezinárodního veletrhu Mobitex, který se pořádá v Brně. K zvýšení aktivity na trhu a dostání se do podvědomí potencionálních zákazníků je třeba více účastí na specializovaných veletrzích a např. zavedení systému péče o zákazníky. Společnost může využít několik technik podpory prodeje: 1) kupóny, poukázky, věrnostní karty,

2) dárky,

3) předváděcí akce v obchodě,

4) společné podniky,

5) nabídkové dopisy,

6) informační tiskoviny,

7) dny otevřených dveří,

8) videokazety a cd.

Další možností řešení marketingu společnosti BMB spol, s.r.o. je využití specializované firmy.

4.3. Řízení pohledávek

Dlouhodobé pohledávky ve společnosti BMB spol, s.r.o. neexistují. Krátkodobé pohledávky tvoří ve sledovaném období průměrně 15% celkových aktiv. Objem těchto pohledávek rok od roku klesá, přesto je možné tento nastavený trend ještě urychlit. K tomu, aby bylo možné snížit počet krátkodobých pohledávek, je třeba pečlivěji vybírat zákazníka, kterému se bude dodávat na úvěr, poněvadž nekvalitní pohledávky pro společnost znamenají často majetek blížící se k nule.

U nových zákazníků by měl podnik zjistit nejdříve zákaznickovu bonitu, aby poté nedocházelo k nedobytným pohledávkám, které by mohly znamenat krizové situace v hospodaření společnosti. Bonitu odběratele lze zjistit z externích informací jako jsou zjištění jeho kapitálu, cash flow, jeho pověsti na trhu atd. Pokud by zákazník spolupracoval již v minulosti se společností, tak i tyto informace jsou cenné k zjištění jeho bonity. Je nutné říci, že společnost situaci pohledávek aktivně řeší, poněvadž v roce 2007 dosáhla snížení pohledávek o 41% oproti stavu pohledávek v roce 2005.

Doporučil bych tedy prevenci u nových zákazníků, nikoliv u stávajících zákazníků, u kterých, jak již je uvedeno výše, je prevence aktivně využívána a řešena.

4.4. Logistika podniku

Logistické oddělení společnosti spolu s vedením společnosti musí neustále vyvíjet tlak na dodavatele s cílem dodržovat podmínky dodacích lhůt a získávat co nejvýhodnější ceny při zachování stejné vysoké kvality výsledných výrobků se značkou česká kvalita.

Vzhledem k vysokému stavu materiálu v zásobách bych doporučoval rozšířit dodavatelskou síť a další dodavatele. Díky větší dodavatelské síti ztrácí opodstatnění držení velkého množství zásob materiálu a tím i obav z plynulosti výroby, protože při zpoždění či nedodání materiálu od jednoho dodavatele získám materiál od druhého.

Při výběru nového dodavatele materiálu bych doporučoval hodnotit dle následujících kritérií: 1) dodací lhůty,

2) cena materiálu,

3) kvalita materiálu,

4) certifikace dodavatele,

5) splatnost,

6) spolehlivost dodavatelské firmy,

7) reference.

4.5. Hrozba konkurence

V odvětví prodeje nábytku je v České republice obrovská konkurence. Na trh se tlačí zahraniční společnosti s levným nábytkem, dostupným pro celý zákaznický segment. Společnost BMB spol, s.r.o. se brání konkurenci výrobou kvalitních výrobků z masivního dřeva oceňovaných značkou česká kvalita. Tou hlavní výhodou před velkými firmami, které prodávají své výrobky díky objemné výrobě za nižší ceny, je variabilnost výroby. Tzn., že společnost vyrobí zákazníkovi nábytek dle jeho představ a

přání přímo na míru. Zvýšit konkurenceschopnost lze také například nabídkou doplňkových služeb zákazníkovi.

- Mezi tyto doplňkové služby lze zařadit: 1) dovoz nábytku,
2) montáž nábytku u zákazníka,
3) případný další servis.

Nastavený trend je dobrý a je třeba si ho udržet. Dalším zamezením hrozby konkurence je expandovat na zahraniční trhy. Jediným zahraničním trhem, kde společnost působí, je Slovensko. Nejúčinnějším zamezením hrozeb konkurence je provádět průběžný průzkum trhu se sledováním potřeb zákazníka.

4.6. Úspora nákladů

Hospodářský výsledek v letech 2005-2007 nabýval kolísavých hodnot. V roce 2005 byl nejvyšší v celém sledovaném období. Pokles na nejnižší hodnotu v roce 2006 byl způsoben rozšiřující výrobou. Ale ani v roce 2007 hospodářský výsledek nedosáhl hodnot roku 2005. S tím souvisí snižování rentability. Aby rentabilita dosahovala doporučených hodnot, je třeba zvýšit hospodářský výsledek.

Pokles hospodářského výsledku způsobily provozní náklady, které se každým rokem zvyšují. Je to celkem logické, poněvadž dochází ke zdražování materiálů, cen energií a zvyšování mezd zaměstnanců. Pokud chce společnost zvyšovat ziskovost, měla by se zaměřit na snížení výkonové spotřeby, která se ve sledovaném období pohybuje v průměru okolo 60% celkového objemu provozních nákladů. Je potřeba vyvíjet neustálý tlak na snižování nákladů, tedy opět vyjednávání co nejvýhodnějších cen u dodavatelů jak materiálu, tak případně u dodavatele energie.

ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce bylo zhodnotit finanční situaci společnosti BMB spol, s.r.o. sídlící v obci Ždánice nedaleko města Kyjova, která se zabývá výrobou nábytku, především výrobou postelí z masivu a k nim příslušných nočních stolků. K hodnocení finanční situace, potažmo k navržení opatření, která by pomohla k zlepšení finanční situace společnosti, jsem použil finanční analýzu s využitím účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisku a ztrát, přehledu o peněžních tocích) z let 2005 – 2007, které mi poskytla společnost BMB spol, s.r.o.

Na základě zpracované finanční analýzy, tedy analýzy ukazatelů absolutních, rozdílových, poměrových a soustav ukazatelů, lze říci, že společnost se nachází v dobré finanční situaci a nepotýká se s žádnými finančními problémy, ba naopak její finanční situace se zlepšuje. Měla by se zaměřit na dílčí zlepšení řízení zásob, marketingu a řízení pohledávek. Společnost se přestává zabývat prodejem zboží a soustředí se na prodej vlastních výrobků a služeb, v němž dosahuje meziročního nárůstu o více než 20%. Společnost dosahuje dobré výsledky v oblasti zadluženosti i produktivity. Většina ukazatelů aktivity a likvidity jsou v doporučených hodnotách. Ukazatele rentability jsou pod doporučenými hodnotami, z důvodů nízkých hodnot hospodářských výsledků.

Hlavním nevýhodou společnosti BMB spol, s.r.o. dle mého názoru je 50% velikost zásob v aktivech a to převážně zvyšující se zásoby materiálu a také vysoká zásoba nedokončené výroby. Společnost by měla optimalizovat tento stav zásoba např. využitím metody ABC. Souvisí s tím nízká pohotová likvidita, které značí prvotní platební neschopnost. Dále nízký ukazatel obratu zásob a také vysoká doba obratu zásob. Všechny tyto výsledky svědčí o vysokém stavu zásob společnosti, které mají nízkou likviditu a zbytečně se v nich vážou peněžní prostředky, které mohou být využity např. na částečné splacení úvěru nebo uložení na peněžním trhu a získávat tím peníze formou úroků. Z delšího časového hlediska lze volné finanční prostředky využít na strategického rozvoj společnosti.

K snížení počtu krátkodobých pohledávek, je třeba pečlivěji vybírat zákazníka, kterému se bude dodávat na úvěr, poněvadž nekvalitní pohledávky pro společnost znamenají často majetek blížící se k nule. U nových zákazníků by měl podnik zjistit

nejdříve zákaznickou bonitu, aby poté nedocházelo k nedobytným pohledávkám, které by mohly znamenat krizové situace v hospodaření společnosti.

K zlepšení prodeje vlastních výrobků je potřeba zvýšit marketingovou aktivitu. Společnost může využít různých technik podpory prodeje k získání nových zákazníků: kupóny, poukázky, věrnostní karty, dárky, předváděcí akce v obchodě, společné podniky, nabídkové dopisy, informační tiskoviny, dny otevřených dveří, videokazety a cd.

Na konci loňského roku jsem v tisku četl článek s názvem *Rok 2009 začne propouštěním. O práci přijde asi 10 tisíc lidí*. Hovoří se, že je světová finanční krize, globální recese, nastane velké zeštíhlování společností (budou se snižovat náklady, propouštět zaměstnanci). Ano, akciové trhy jsou na několikaletém minimu, banky přestaly půjčovat 100% hypotéku Firmy, které jsou závislé na automobilovém průmyslu již začaly propouštět, taktéž firmy, které se zabývají výrobou skla a porcelánu. Kam až tato finanční krize zasáhne? Bude se propouštět v každé výrobní společnosti v České republice? Společnosti BMB spol, s.r.o. se tato nepříznivá situace zatím netýká a věřím, že někteří zaměstnanci nebudou muset vyklízet své skříňky, jak je tomu u sklářů na severu Čech, a že tato diplomová práce společnosti napomůže k případnému zmírnění či dokonce vyhnutí probíhající globální světové finanční krizi.

Doufám, že cíle diplomové práce byly splněny a práce bude přínosem pro vedení společnosti BMB spol, s.r.o. a bude sloužit k využití případných změn, které povedou k zlepšení finanční situace podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2007. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
- 2) MÁČE, M. *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2006. 156 s. ISBN 80-247-1558-9.
- 3) HANUŠOVA, H. a KOČMANOVÁ, A. *Účetnictví*. 1. vydání Brno: PC-DIR, 1998. 230 s. ISBN 80-214-1270-4.
- 4) KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 745s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- 5) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vydání Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 102 s. ISBN 80-214-2564-4
- 6) KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.vydání Praha: C.H.Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 7) LÍBAL, V., KUBÁT, J. *ABC logistiky v podnikání*. 1.vydání. Praha: Nadatur, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9.

Internetové zdroje

- 1) Webové stránky společnosti BMB spol, s.r.o. : www.bmb.cz
- 2) Webové stránky informačního serveru českého soudnictví: www.justice.cz
- 3) Webové stránky idnes.cz: http://ekonomika.idnes.cz/rok-2009-zacne-propoustenim-o-praci-prijde-asi-10-tisic-lidi-p2x-/ekonomika.asp?c=A081210_211002_domaci_dp

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

s.r.o.	společnost s ručením omezeným
ČPK	čistý pracovní kapitál
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROA	rentabilita celkových vložených prostředků
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
IN01	index důvěryhodnosti českého podniku
Z-skóre	Altmanův model bankrotu
tis.	tisíc
tzv.	tak zvaně
tzn.	to znamená
např.	například
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
CP	cenné papíry

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Počty zaměstnanců a výše osobních nákladů v období let 2003 – 2007

Tabulka č. 2: Horizontální analýza aktiv za roky 2005-2007

Tabulka č. 3: Vertikální analýza aktiv za roky 2005-2007

Tabulka č. 4: Horizontální analýza pasiv za roky 2005-2007

Tabulka č. 5: Vertikální analýza pasiv za roky 2005-2007

Tabulka č.6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za roky 2005-2007

Tabulka č.7: Horizontální analýza výnosů a nákladů za roky 2005-2007

Tabulka č. 8: Čistý pracovní kapitál v letech 2005 - 2007

Tabulka č. 9: Ukazatelé rentability

Tabulka č. 10: Ukazatelé zadluženosti

Tabulka č. 11: Ukazatelé likvidity v letech 2005 - 2007
Tabulka č. 12: Ukazatelé aktivity v letech 2005 - 2007
Tabulka č. 13: Ukazatelé produktivity provozní
Tabulka č. 14: Ukazatelé produktivity na bázi finančních fondů
Tabulka č. 15: Ukazatelé produktivity na bázi cash flow
Tabulka č. 16: Altmanův index finančního zdraví v letech 2005 - 2007
Tabulka č. 17: Index IN 01 v letech 2005 - 2007
Tabulka č. 18: Taflerův model v letech 2005 - 2007

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Porovnání velikosti stálých, oběžných aktiv a časového rozlišení
Graf č. 2: Struktura aktiv v letech 2005-2007
Graf č. 3: Struktura oběžných aktiv společnosti roce 2007
Graf č. 4: Struktura pasiv v letech 2005-2007
Graf č. 5: Struktura vlastního kapitálu společnosti v roce 2007
Graf č. 6: Vývoj tržeb v letech 2005 - 2007
Graf č. 7: Znázornění nákladových položek horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát
Graf č. 8: Vývoj celkových nákladů a výnosů
Graf č. 9: Vývoj ČPK za sledované období
Graf č. 10: Vývoj ukazatelů rentability za sledované období
Graf č. 11: Vývoj ukazatelů zadluženosti za sledované období
Graf č. 12: Vzájemný vztah celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování za sledované období
Graf č. 13: Vývoj ukazatelů likvidity
Graf č. 14: Vývoj ukazatelů obrátů
Graf č. 15: Vývoj produktivity práce a průměrných mezd v letech 2005 - 2007
Graf č. 16: Vývoj Altmanova indexu finančního zdraví za sledované období
Graf č. 17: Vývoj Indexu IN01 za sledované období

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Areál společnosti BMB spol, s.r.o.

Obrázek č. 2: Ložnice Hanau & Bernau

Obrázek č. 3: Ložnice Line

Obrázek č. 4: Nábytková řada Venezia

Obrázek č. 5: Organizační schéma společnosti BMB, spol. s.r.o.

Obrázek č. 6: Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 : Rozvaha za roky 2005, 2006, 2007 (v tis. Kč)

Příloha č. 2 : Výkaz zisku a ztrát za roky 2005, 2006, 2007 (v tis. Kč)

Příloha č. 1 : Rozvaha za roky 2005,2006,2007 (v tis. Kč)

Označení		TEXT	řádek	Účetní období		
				2005	2006	2007
	a	b	c	1	2	3
		AKTIVA CELKEM	1	24 444	26 713	26 428
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0
B.		Stálá aktiva	3	4 972	6 940	6 375
B.	I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4			13
	I.	1. Zřizovací výdaje	5			
		2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6			
		3. Software	7			
		4. Ocenitelná práva	8			13
		5. Jiný DNM	9			
		6. Nedokončený DNM	10			
		7. Poskytnuté zálohy na DNM	11			
B.	II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12	4 972	6 940	6 362
B.	II.	1. Pozemky	13	483	627	627
		2. Stavby	14	3 735	5 776	5 396
		3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	15	664	465	266
		4. Pěstitelské celky trvalých porostů	16			
		5. Základní stádo a tažná zvířata	17			
		6. Jiný DHM	18			
		7. Nedokončený DHM	19	90	72	73
		8. Poskytnuté zálohy na DHM	20			
		9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	21			
B.	III.	Dlouhodobý finanční majetek	22	0	0	0
B.	III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	23			
		2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	24			
		3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a vklady	25			
		4. Půjčky a úvěry ovlád. A říd. osoba	26			
		5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	27			
		6. Pořizovaný dl. finanční majetek	28			
		7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	29			
C.		Oběžná aktiva	30	19 109	19 462	19 651
C.	I.	Zásoby	31	12 371	13 615	12 907
C.	I.	1. Materiál	32	3 068	4 043	4 524
		2. Nedokončená výroba a polotovary	33	4 822	5 853	4 795
		3. Výrobky	34	3 634	3 568	3 463
		4. Zvířata	35			

		5.	Zboží	36	847	151	125
		6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	37			
C.	II.		<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	38	0	0	0
C.	II.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	39			
		2.	Pohledávky-ovládající a říd. osoba	40			
		3.	Pohledávky – podstatný vliv	41			
		4.	Pohledávky za společníky, členy	42			
		5.	Jiné pohledávky	43			
		6.	Odložená daňová pohledávka	43b			
C.	III.		<i>Krátkodobé pohledávky</i>	44	4 658	3 821	2 930
C.	III.	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	45	4 651	3 767	2 907
		2.	Pohledávky ke společníkům a sdružením	46			
		3.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	47			
		4.	Stát - daňové pohledávky	48			1
		6.	Pohledávky v podnicích s rozhod. vlivem	49			
		7.	Pohledávky v podnicích s podstat. vlivem	50			
		8.	Jiné pohledávky	51	7	54	22
C.	IV.		<i>Finanční majetek</i>	52	2 080	2 026	3 814
C.	IV.	1.	Peníze	53	125	32	122
		2.	Účty v bankách	54	1 955	1 994	3 692
		3.	Krátkodobý cenné papíry a podíly	55			
		4.	Pořizovaný krátkodobý fin.majetek	56			
D.			Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	57	363	311	402
D.	I.		<i>Časové rozlišení</i>	58	363	311	402
D.	I.	1.	Náklady příštích období	59	265	169	73
		2.	Komplexní náklady příštích období				
		3.	Příjmy příštích období	60	98	142	329

Označení				řádek	Účetní období		
					2005	2006	2007
	a		b	c	1	2	3
			PASIVA CELKEM	62	24 444	26 713	26 428
A.			Vlastní kapitál	63	11 280	12 127	12 965
A.	I.		<i>Základní kapitál</i>	64	180	180	180
A.	I.	1.	Základní kapitál	65	180	180	180
		2.	Vlastní akcie	66			
		3.	Změny základního kapitálu	67			
A.	II.		<i>Kapitálové fondy</i>	68	0	0	0
A.	II.	1.	Emisní ážio	69			
		2.	Ostatní kapitálové fondy	70			
		3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	71			
		4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	72			
A.	III.		<i>Fondy ze zisku</i>	73	702	702	702

A.	III.	1.	Zákonný rezervní fond	74	581	581	581
		2.	Nedělitelný fond	75			
		3.	Statutární a ostatní fondy	76	121	121	121
A.	IV.		Výsledek z hospodaření z minulých let	77	8 428	10 398	11 245
A.	IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	78	8 428	10 398	11 245
		2.	Neuhrazená ztráta minulých let	79			
A.	V.		Výsledek hospodaření (+/-)	80	1 970	847	838
B.			Cizí zdroje	81	13 125	14 562	13 439
B.	I.		Rezervy	82	0	0	0
B.	I.	1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	83			
		2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	84			
		3.	Ostatní rezervy	85			
		4.	Odložený daňový závazek (pohledávka)	86			
B.	II.		Dlouhodobé závazky	87	4 466	2 133	1 985
B.	II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	88			
		2.	Závazky – ovládající a řídící osoba	89			
		3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	90			
		4.	Vydané dluhopisy	91			
		5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	92			
		6.	Jiné závazky	93	4 466	2 133	1 985
B.	III.		Krátkodobé závazky	94	8 659	8 329	8 514
B.	III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	95	6 687	6 122	6 040
		2.	Závazky – ovládající a řídící osoba	96			
		3.	Závazky k zaměstnancům	97	37	5	18
		4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. pojištění	98	650	563	582
		5.	Stát - daňové závazky a dotace	99	403	594	813
		6.	Vydané dluhopisy	100			
		7.	Dohadné účty pasivní	101	11		
		8.	Jiné závazky	102	882	1 045	1 061
B.	IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	103	0	4 100	2 940
B.	IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	104		3 700	2 940
		2.	Běžné bankovní úvěry	105		400	
		3.	Krátkodobé finanční výpomoci	106			
C.	I.		Časové rozlišení	108	28	24	24
C.	I.	1.	Výdaje příštích období	109	28	24	24
		2.	Výnosy příštích období	110			

Příloha č. 2 : Výkaz zisku a ztrát za roky 2005,2006,2007 (v tis. Kč)

Označení		TEXT	řádek	Účetní období		
				2005	2006	2007
	a	b	c	1	2	3
	I.	Tržby za prodej zboží	1	3 279	2 433	303
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	2	2 560	2 033	247
	+	Obchodní marže	3	719	400	56
	II.	Výkony	4	44 265	52 037	62 221
	II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	42 009	50 796	63 371
		2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	1 889	965	-1 163
		3. Aktivace	7	367	276	13
B.		Výkonná spotřeba	8	25 932	30 800	38 060
B.		1. Spotřeba materiálu a energie	9	21 060	26 062	33 003
B.		2. Služby	10	4 872	4 738	5 057
	+	Přidaná hodnota	11	19 052	21 637	24 217
C.		Osobní náklady	12	16 101	19 500	21 719
C.		1. Mzdové náklady	13	11 700	14 056	15 736
C.		2. Odměny členům orgánů spol. a družstva	14			
C.		3. Náklady na sociální zabezpečení	15	4 092	4 906	5 481
C.		4. Sociální náklady	16	309	538	502
D.		Daně a poplatky	17	40	47	61
E.		Odpisy DHM a DNM	18	517	510	585
	III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	64	185	82
F.		Zůstatková cena prodaného dl. majetku a mat.	20	48	58	40
		Prodaný materiál	21			
G.		Změna stavu rezerv	22	-21	-52	28
	IV.	Ostatní provozní výnosy	23	31	3	65
H.		Ostatní provozní náklady	24	132	565	236
	V.	Převod provozních výnosů	25			
I.		Převod provozních nákladů	26			
	*	Provozní výsledek hospodaření	27	2 330	1 197	1 695
	VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	28			
J.		Prodané cenné papíry a vklady	29			
	VII.	Výnosy z dl. Fin. majetku	30	0	0	0
		1. Výnosy z CP a vkladů v podnicích ve skupině	31			
		2. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	32			
K.		Náklady z fin. majetku	33			

	VIII.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	34			
L.		Náklady z přecenění CP a derivátů	35			
M.		Změna stavu rezerv o oprav. položek ve fin. obl.	36			
	IX.	Výnosové úroky	37	1	2	1
N.		Nákladové úroky	38	32	129	273
	X.	Ostatní finanční výnosy	39	81	82	67
O.		Ostatní finanční náklady	40	412	533	407
	XI.	Převod finančních výnosů	41			
P.		Převod finančních nákladů	42			
	*	Finanční výsledek hospodaření	43	-362	-578	-612
Q.		<i>Daň z příjmu za běžnou činnost</i>	<i>44</i>	<i>3</i>	<i>58</i>	<i>277</i>
		1. - splatná	45	3	58	277
		2. - odložená	46			
	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	47	1 965	561	806
	XII.	Mimořádné výnosy	48	17	342	46
R.		Mimořádné náklady	49	12	27	3
S.		<i>Daň z příjmu z mimořádné činnosti</i>	<i>50</i>	<i>0</i>	<i>29</i>	<i>11</i>
		1. - splatná	51		29	11
		2. - odložená	52			
	*	Mimořádný výsledek hospodaření	53	5	286	32
T.		Převod podílu na hosp. výsledku společníkům	54			
	***	Výsledek hospodaření za účetní období	55	1 970	847	838
		Výsledek hospodaření před zdaněním	56	1 973	934	1 126